MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES INSTITUCIONALES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDAD

FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DEL OMBUDSMAN

Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana de Ombudsman

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Publicación – Manual para la formulación de planes institucionales con enfoque de género e interseccionalidad

La elaboración del documento ha sido posible gracias a la asesoría técnica y acompañamiento de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ, a través del Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman–PROFIO.

Consejo Rector de la Federación Iberoamericana de Ombudsman

Presidenta de la Federación Iberoamericana del Ombudsman
Iris Miriam Ruiz Class, Procuradora del Ciudadano del Estado Libre y Asociado de Puerto Rico.

Primer Vicepresidente por la Región Centroamérica
Alfredo Castillero Hoyos, Defensoría del Pueblo de la República de Panamá.

Segunda Vicepresidenta por la Región del Cono Sur
Deborah Duprat, Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão.

Tercer Vicepresidente por la Región Andina
David Alonzo Tezanos Pinto Ledezma, Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia.

Cuarto Vicepresidente por la Región Europa
Francisco Miguel Fernández Marugán, Defensor del Pueblo de España.

Quinto Vicepresidente por las Instituciones Regionales y Locales de Derechos Humanos
Raúl Alberto Lamberto, Defensor del Pueblo de Santa Fe.

Coordinación General
Elena Goiriena, Coordinadora de Defensorías de Mujeres de la FIO

Autoras
Miriam Díaz Rodríguez
Ligia Gutiérrez Rodríguez

Responsable de la contribución de PROFIO-GIZ
Julia Unger, Directora
Nadezhda Vásquez, Asesora en derechos humanos

Instituciones miembros de la FIO participantes en el Taller Herramientas de Planificación Institucional con perspectiva de Género e Interseccionalidad (Quito, Ecuador, mayo de 2017)
Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica
Defensoría del Pueblo de Ecuador
Comisión Nacional de Derechos Humanos de México
Comisión Estatal de Defensa de los Derechos Humanos de Puebla-México
Procurador del Ciudadano del Estado Libre y Asociado de Puerto Rico
Defensoría de Vecinos y Vecinas de Montevideo, Uruguay
Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo de la República Oriental del Uruguay

Edición y corrección de estilo
David A. Abanto Aragón

Diseño y diagramación
Neva Studio SAC
Calle Tomas Ramsey 762 – Magdalena del Mar

Primera edición, Lima, agosto 2018

* Esta publicación puede ser reproducida parcial o totalmente con el único requisito de citar la fuente. Material gratuito, prohibida su venta.

© Federación Iberoamericana del Ombudsman
www.portalfio.org

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman, ejecutado por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ)
www.profio.info

En la mayoría de los textos de este documento se ha procurado evitar el lenguaje sexista. En general no se han utilizado recursos como "@" o "-a/as" para no dificultar la lectura.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 7

PRESENTACIÓN DE LA RED DE DEFENSORÍAS DE MUJERES 9

INTRODUCCIÓN 11

OBJETIVOS DE LA GUÍA 13

PRIMERA PARTE 15

MARCO CONCEPTUAL Y ENFOQUE METODOLÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDAD 15

Conceptos básicos para la Planificación Institucional con perspectiva de género e interseccionalidad. 20

SEGUNDA PARTE 22

METODOLOGÍA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDAD EN LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL. FASES, PASOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO 22

FASE A. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN Y SUS TENDENCIAS RELEVANTES: 23

Paso 1: Elaborar la descripción de la institución y sus tendencias relevantes en los próximos 5 años. 24

FASE B. ANÁLISIS DEL MARCO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN. 25

Paso 1: Analizar el marco estratégico actual de la institución frente a los desafíos de los próximos 5 años. 27

FASE C. ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES INSTITUCIONALES. 29

Paso 1: Analizar las fortalezas y debilidades institucionales. 30

FASE D. ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL (Factores y Actores/as externos; Oportunidades y Amenazas). 34

Paso 1: Analizar la situación del sector al que pertenece la institución. 36

Paso 2: Analizar el entorno institucional. 38

Paso 3: Realizar mapa de actores/as e identificar alianzas. 40

FASE E. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, LÍNEAS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN 41

Paso 1: Formular objetivos estratégicos institucionales con base en los problemas más sentidos que la institución debe atender. 42

Paso 2: Analizar la factibilidad/viabilidad de objetivos estratégicos propuestos. 43

Paso 3: Formular líneas estratégicas, resultados y principales actividades con base en los objetivos estratégicos formulados. 44

FASE F.	ESTRUCTURACIÓN DE MATRIZ DE PLANIFICACIÓN		45
	Paso 1:	Llenar matriz de planificación.	47
	Paso 2:	Identificar factores externos, amenazas u oportunidades que pudieran limitar o favorecer el cumplimiento del Plan	47
FASE G.	DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		48
	Paso 1:	Revisar matriz de planificación con base en criterios para el seguimiento.	49
	Paso 2:	Definir las instancias claves para la ejecución del Plan.	50
TERCERA PARTE			50
HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS COMPLEMENTARIAS			50
	CRITERIOS DE CALIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES.		50
	ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL PLAN.		56
Bibliografía Consultada			59

PRESENTACIÓN

La Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO) y la Red de Defensorías de Mujeres de dicha federación en alianza estratégica con la Cooperación Alemana a través del Proyecto de Fortalecimiento de la FIO (PROFIO), desde 2013, tienen un trabajo sostenido en el proceso de fortalecimiento de las acciones dirigidas a la protección, promoción y difusión de los derechos humanos de las mujeres, mediante la transversalización del enfoque de género en las instituciones defensoriales.

Es así que a partir de ese año se desarrolló un proceso de capacitación asesorada orientada a resultados, con el objetivo de incorporar la perspectiva de género en el trabajo diario de las Defensorías. Este inició con la participación de cinco defensorías, una por cada región geográfica de la FIO (Europa, América del Norte, América Central, Región Andina y Región Sur). A la fecha (2018), quince instituciones realizaron sus diagnósticos de género con base en los cuales formularon sus políticas de género y planes de acción en sus respectivas instituciones.

Al termino de este proceso de desarrollo de capacidades se han elaborado cuatro Manuales: el primero contiene un paso a paso para hacer un **diagnóstico institucional de género** en una institución del Ombudsman; el segundo contiene herramientas prácticas para analizar la información del diagnóstico y con los hallazgos elaborar los l**ineamientos de la política institucional de género**, un tercero orienta para la formulación del **Plan de acción de las políticas institucionales de género**, el cuarto contiene herramientas prácticas para **evaluar las políticas institucionales de género** que permitirán verificar los cambios generados en las instituciones defensoriales como resultado de las intervenciones realizadas a lo interno y en los servicios que la institución presta, y el quinto manual pretende brindar al personal de instituciones de derechos humanos información básica **sobre los sistemas y procesos de gestión del talento humano** y sobre la equidad de género en el quehacer institucional a fin de que motive a la reflexión e incentive iniciativas individuales y/o colectivas para el mejoramiento de esta gestión y apoye, técnica y metodológicamente, la planificación y puesta en práctica de las mismas.

Incidir en la vida organizacional no es fácil, cambiar estereotipos y desigualdades estructurales requiere de un esfuerzo sistemático y de una voluntad política institucional, sin embargo, como expresión del compromiso de los miembros de la FIO y de la propia GIZ con el desarrollo de una sociedad igualitaria y más justa, en el proceso de implementación de las políticas, las defensorías han avanzado en cambios institucionales, en la gestión del talento humano, en su estructura, en sus sistemas de información, en los servicios que brindan a la población usuaria, entre otros. Entre las necesidades identificadas para fortalecer los procesos de cambio institucional está el contar con herramientas teóricas y metodológicas para incorporar la perspectiva de género en la planificación institucional.

Como respuesta a las demandas planteadas, se ha elaborado el presente Manual, el cual forma parte del proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de sus políticas de género.

Iris Miriam Ruiz Class

Presidenta de la Federación Iberoamericana del Ombudsman
Procuradora del Ciudadano del Estado Libre y Asociado de Puerto Rico

Julia Unger

Directora de PROFIO-GIZ

PRESENTACIÓN DE LA RED DE DEFENSORÍAS DE MUJERES

La Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO) fue creada en año 1996 y está integrada por representantes de las Instituciones del Ombudsman que conforman esta federación.

Se constituyó con la finalidad de consolidar a nivel de la región la defensa y exigibilidad de los derechos humanos de las mujeres, crear espacios especializados en la defensa de esos derechos en las Defensorías del Pueblo, Procuradurías y Comisiones de Derechos Humanos donde no existan, y fortalecer las instancias especializadas que ya estén en función.

En este proceso, se ha ido priorizando a modo de estrategia la incorporación del enfoque de género como visión transversal de la gestión en las instituciones que la integran, en tanto implica la posibilidad y oportunidad de transitar desde una aparente neutralidad, en cuanto a la reproducción de las desigualdades de género, hacia el análisis y explicitación de un modo de desarrollo de las políticas internas y estrategias metodológicas en la gestión institucional que efectivamente y de forma explícita resuelvan y eliminen los estereotipos que reproducen esas desigualdades. El principio jurídico universal de la igualdad entre mujeres y hombres, recogido en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, es una guía para el cumplimiento del derecho a la igualdad y no discriminación.

Con la asistencia técnica de PROFIO, proyecto de la cooperación alemana GIZ con la FIO, la Red transita desde 2012 un proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales que se focalizó en la transversalización de esta perspectiva en las instituciones que la integran. En este proceso fueron surgiendo inquietudes y necesidades compartidas que contribuyeron a consolidarlo.

Es así que de la mano del equipo de PROFIO-GIZ con alta especialización en la perspectiva de género y derechos humanos, con un fuerte compromiso profesional y personal, así como una gran profesionalización en la construcción de procesos de formación, se fueron planificaron, ejecutaron, evaluaron y retroalimentaron las propuestas que permiten contar en la actualidad con una colección de manuales para la gestión de la transversalización institucional sustentado en esta perspectiva.

A partir de instancias de capacitación presencial y a distancia desarrolladas en este período fue posible rescatar la acumulación de saberes compartidos. Los mismos fueron sistematizados en una colección de manuales que orientan metodológicamente el avance de la transversalización de género en nuestras instituciones con: la elaboración de diagnósticos institucionales, la formulación de políticas institucionales de género, el diseño de planes de acción, la evaluación de políticas institucionales de género, la planificación institucional con enfoque de género e interseccionalidad y la formación y capacitación en la gestión del talento humano.

El material que se comparte en este Manual forma parte de este conjunto de manuales que pone a disposición una propuesta metodológica específica en la temática que aquí se trabaja. Espero que sea una oportunidad para que quien lo tenga en sus manos, impulse y/o fortalezca a nivel institucional procesos de inclusión de una perspectiva que viene a contribuir en la integración de los derechos de las mujeres y para que los derechos sean más humanos.

A.S. Elena Goiriena
Coordinadora General
Red Defensorías de Mujeres-FIO
Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo-Uruguay

Las instituciones de derechos humanos —Ombudsman— están consideradas como la piedra angular de los sistemas nacionales de protección de los derechos humanos, principio consignado en las cartas magnas de los países, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en los tratados y convenios internacionales que cada nación ha ratificado.

Son instancias democráticas y legítimas encargadas por el Estado de tutelar los derechos de la población sin distinción alguna (por razones de sexo, edad, religión, opción política, origen étnico u opción sexual, entre otras); por medio de ellas, la ciudadanía, tiene la posibilidad de reclamar, individual o colectivamente, sus demandas no resueltas ante abusos que pudiera cometer la Administración Pública.

Este control que realiza la institución sobre esta administración se fundamenta en el respaldo jurídico (legal) conferido por el Estado y el respaldo social (prestigio) que le da autoridad, mediante los pronunciamientos que realiza para que se cumplan las recomendaciones o medidas propuestas para poner fin a situaciones contrarias a los derechos fundamentales[1].

Otra función de las instituciones del Ombudsman es la de educar a la población en materia de derechos humanos, ya que el conocimiento por parte de la ciudadanía de sus derechos fundamentales, le posibilita el poder exigir y reclamar su cumplimiento cuando estos sean vulnerados.

A partir del decenio de los ochenta, las instituciones de derechos humanos, han tenido un rápido crecimiento en número, y progresivamente han perfeccionado su funcionamiento y sus métodos de trabajo tanto en lo administrativo como en la tutela y protección de los derechos de los grupos en condiciones de vulnerabilidad: han implantado sistemas de información, elaborado protocolos de actuación y, gradualmente, desarrollado su planificación con una perspectiva estratégica que le permite medir y controlar su desempeño.

Un aspecto importante es que, de manera gradual y creciente, la perspectiva de género ha ido permeando la protección nacional e internacional de los derechos humanos y el reconocimiento de la discriminación que enfrentan la mayoría de las mujeres, así como las limitaciones que afectan el goce y ejercicio pleno de sus derechos que les impide mejorar sus condiciones de vida.

En consecuencia, un proceso de cambio relevante en las instituciones de derechos humanos, ha sido la incorporación de la perspectiva de género en su quehacer institucional y en la transformación de la cultura organizacional en diferentes niveles: político, normativo (procedimientos), metodológico/instrumental. Las defensorías han modificado sus protocolos de atención para incorporar el

1 *La figura del Ombudsman Guía de acompañamiento a los pueblos indígenas como usuarios.* Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IDH). San José, C.R.2006.

enfoque de género y poder brindar una atención diferenciada de acuerdo a las necesidades distintas de hombres y mujeres y otros grupos como el LGBTI (Lesbianas, Gais, Bisexuales, Trans e Intersex), pueblos indígenas, etc. Asimismo, se han trasformado los sistemas de registro introduciendo una diferenciación por sexo para poder analizar desde la alta gerencia los temas de relevancia con un enfoque diferenciado.

Para avanzar en este proceso de mejora continua, el presente Manual surge con la demanda de las instituciones que han avanzado en el proceso de transversalización de la perspectiva de género con la finalidad de permear y profundizar este enfoque en todos los sistemas institucionales a través de la disposición de una herramienta accesible y de fácil comprensión.

Es el resultado de la sistematización del Taller de Planificación con perspectiva de género e interseccionalidad realizado por la Red de Defensorías de Mujeres junto con PROFIO, en Quito, Ecuador, en el año 2017; para su formulación, además se efectuó una revisión bibliográfica sobre metodologías de planificación y de la escasa documentación disponible que incorpora el enfoque de género en este proceso.

EI presente Manual se presenta en dos partes: la primera comprende conceptos claves en la planificación con perspectiva de género e interseccionalidad; la segunda describe paso a paso el proceso a seguir para que las defensorías elaboren su plan institucional con estos criterios. Al final, se incluye un listado de preguntas para cerciorarse de si, durante la formulación, se ha incorporado el enfoque de género e interseccionalidad en todas las fases de la planificación.

El propósito final de esta guía es facilitar la reflexión y valoración de la inclusión de la perspectiva de género e interseccionalidad en los distintos modelos de planificación que permita mejorar la eficacia de las acciones formuladas.

Este manual tiene el objetivo de brindar, a equipos o instancias de planificación de las instituciones defensoriales, herramientas teóricas y metodológicas para formular los planes institucionales incorporando el enfoque de género e interseccionalidad. Esto contribuirá a una mejor protección de los derechos humanos de la ciudadanía y particularmente de los grupos en condición de vulnerabilidad.

También el instrumento les permitirá apropiarse de criterios de calidad para la planificación en las instituciones y facilitará la tarea de asesoría que les corresponde realizar en el contexto específico de las defensorías.

Además constituye un elemento básico para planear y articular las acciones que le permita a cada institución defensorial, en el mediano y largo plazo, cumplir con la transformación institucional para el ejercicio de una gestión responsable con calidad, calidez, eficiencia y eficacia en su quehacer interno y externo.

PRIMERA PARTE

MARCO CONCEPTUAL Y ENFOQUE METODOLÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDAD

Para abordar los conceptos básicos para la **planificación con perspectiva de género e interseccionalidad**, es importante retomar algunos conceptos clave que son referentes para el proceso que orienta el presente Manual.

Conceptos generales (sexo-género, perspectiva de género, brechas de género, grupos en condición de vulnerabilidad, igualdad y vulnerabilidad, análisis de género, interseccionalidad; transversalidad, discriminaciones múltiples e interseccionalidad).

Sexo-Género

Un hito histórico fundamental en la lucha de las mujeres por la igualdad y la no discriminación fue la distinción que se estableció entre sexo y género, ya que permitió entender que la única diferencia "natural" o biológica entre mujeres y hombres se encuentra en las características físicas de sus órganos sexuales. De esta manera, el sexo de las personas se refiere a su anatomía, mientras que el concepto de género hace referencia a todas aquellas prácticas, valores, costumbres y tareas que la sociedad —y no la naturaleza— le ha asignado de forma distinta a cada uno de los sexos, de manera que tenemos un género femenino y un género masculino.

El valor político de esta distinción es enorme con base en que las tareas y responsabilidades asignadas a cada uno de los géneros son obra de la sociedad, de la cultura.

Perspectiva de género[2]

En las últimas décadas, se han realizado esfuerzos por deconstruir la visión exclusiva del mundo en clave masculina, una visión de la realidad centrada en el hombre como paradigma del ser humano; esta nueva herramienta de análisis se ha denominado perspectiva de género.

Para Marcela Lagarde[3] el enfoque de género:

> constituye un enfoque teórico de análisis que facilita repensar las construcciones sociales y culturales de la distribución del poder entre mujeres y hombres y que afectan de manera directa, las formas de relacionarse de las personas en todos los ámbitos. Es una herramienta conceptual y práctica que permite desarrollar propuestas metodológicas de análisis, con el fin de variar la forma de estas relaciones, que han derivado en discriminación a las mujeres, falta de equidad, poco acceso a oportunidades y al desarrollo, así como poco conocimiento de sus derechos como humanas.

La desigualdad de las relaciones de poder entre las mujeres y los hombres ha colocado a las mujeres en una situación de desventaja y subordinación, razón por la cual se debe enfatizar en la necesidad de trabajar por la eliminación de las discriminaciones en todos los ámbitos. Desde las instituciones de derechos humanos, la incorporación de la perspectiva de género implica no solamente un proceso técnico, sino político que demanda cambios en los distintos niveles de acción y decisión.

La integración de la perspectiva de género implica una visión inclusiva que comprende las necesidades y

2 Este concepto ha sido retomado del documento *Herramientas* básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos. Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2008. Rescatado de: https://www.iidh.ed.cr/iidh/media/1829/herramientas_integrar_genero_ddhh-2008.pdf

3 María Marcela Lagarde y de los Ríos (MX 1948) es académica, antropóloga e investigadora mexicana, especializada en etnología y asociada fundadora de la Red de Investigadoras por la Vida y la Libertad de las Mujeres. Es uno de los referentes más importantes del feminismo en Latinoamérica

derechos de mujeres y hombres; es una herramienta útil de análisis para avanzar en el logro de una sociedad más justa, igualitaria, democrática, con posibilidades reales de desarrollo.

Brechas de género[4]

Brechas de género, es una expresión que se refiere a las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a oportunidades, acceso, control y uso de los recursos que permiten garantizar bienestar y desarrollo humano[5].

Son disparidades que existen entre hombres y mujeres en cuanto a sus posibilidades de participar, de crecer, de acceder a recursos, de ejercer derechos y cumplir obligaciones, en cuanto a remuneraciones, espacios de decisión y poder, entre otros.

El análisis de las brechas de género permite visibilizar la dimensión de las desigualdades en todos los ámbitos. A menor brecha, más cerca de la igualdad, por lo cual, es relevante disponer de estadísticas desagregadas por sexo para evidenciar las diferencias e identificar los factores que las generan.

Grupos en condición de vulnerabilidad[6]

Se define la vulnerabilidad como el resultado de la acumulación de situaciones de desventaja y por tanto una mayor probabilidad de no ejercer los derechos humanos básicos.

Pueden constituir causas de vulnerabilidad, entre otras: la edad, la discapacidad, la pertenencia a comunidades indígenas o a minorías, la victimización, la migración y el desplazamiento interno, la pobreza, el género y la privación de libertad.

Se considera como vulnerables a diversos grupos de la población que más allá de su pobreza, viven en condiciones de riesgo. Entre ellos se encuentran las niñas, los niños y jóvenes en situación de calle, las personas migrantes, con un tipo de discapacidad y/o adultas mayores y la población indígena.

La determinación de las personas en condición de vulnerabilidad para cada país dependerá de sus características específicas, de su nivel de desarrollo social y económico y la orientación de sus políticas públicas.

Por lo tanto, la vulnerabilidad es considerada como un fenómeno de desigualdades sociales que ha crecido y se ha arraigado en nuestras sociedades. La acumulación de desventajas es multicausal y adquiere varias dimensiones. Denota carencia o ausencia de elementos esenciales para la subsistencia y el desarrollo personal, e insuficiencia de las herramientas necesarias para abandonar situaciones en desventaja ya sean estructurales o coyunturales. En este sentido, el grado de vulnerabilidad de una persona, un hogar o un grupo de personas, está determinado por su exposición a los factores de riesgo y su capacidad para afrontar o resistir situaciones problemáticas.

En general, las instituciones del Ombudsman han sido creadas para velar por la aplicación de políticas gubernamentales y sociales que garanticen la protección de estos grupos vulnerables quienes requieren especialmente de la protección y tutela de sus derechos.

Igualdad y vulnerabilidad[7]

En materia de protección de los derechos humanos, tanto la igualdad como la vulnerabilidad van

4 *Manual para la realización de diagnósticos institucionales de género*. FIO 2015.

5 FAO. Vocabulario referido a género. Recuperado el 12 de Marzo de 2017 desde: http://www.fao.org/docrep/x0220s/x0220s01.htm#P19_2773

6 Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Definición", en Grupos Vulnerables [Actualización: 20 de febrero de 2006]. Recuperado desde: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_gvulnerables.htm

7 *Derechos Humanos de los Grupos Vulnerables, Manual*. Red de Derechos Humanos y Educación Superior, Barcelona 2014. Recuperado desde: https://www.upf.edu/dhes-alfa/materiales/docs/DHGV_Manual.pdf

particularmente unidas. Son vulnerables quienes tienen disminuidas, por distintas razones, sus capacidades para un ejercicio pleno de sus derechos humanos. Esa disminución de capacidades, esa vulnerabilidad va asociada a una condición determinada que permite identificar a la persona individual como integrante de un determinado colectivo el cual, como regla general, está en condiciones de clara desigualdad con respecto al colectivo mayoritario:

- El género es la condición que determina que las mujeres, sin ser una minoría numérica, estén en situación de especial vulnerabilidad en lo que al respeto de sus derechos humanos se refiere; vulnerabilidad que varía en función de las sociedades en las que viven, y que pueden hacer de ellas sujetos particularmente sensibles a la lesión de los derechos sociolaborales (menor salario por igual trabajo) o directamente a la lesión de condiciones básicas de la dignidad, como el derecho a la vida (feminicidio), a la libertad, a la educación o a la salud.
- La orientación sexual se convierte en la condición determinante de la vulnerabilidad de lesbianas, gais, bisexuales y personas transgénero y transexuales. La sociedad y el reflejo legal de las particularidades del grupo pueden hacer al mismo susceptible de la cercenación del derecho a la vida (crímenes de odio), en el peor de los casos o del derecho a la igualdad en las relaciones de familia, lo que aún sucede en la mayor parte de los ordenamientos del planeta.
- La pertenencia etaria hace de las niñas, niños y adolescentes, así como de las personas adultas mayores, grupos particularmente vulnerables en razón de su invisibilidad jurídica y de su alto grado de dependencia.
- La discapacidad física, sensorial, mental e intelectual o, dicho de otro, modo las capacidades diversas, suponen barreras de acceso al pleno ejercicio de algunos derechos esenciales como el trabajo o la educación.
- La pertenencia a etnias minoritarias implica en muchas ocasiones la existencia de una cosmovisión, de una organización social o de una cultura que llevan asociada la exclusión de esa minoría de las sociedades en las que se ven integradas, exclusión que deriva en desigualdades manifiestas y en lesiones de sus derechos.
- La condición de migrante o expatriado, la condición de refugiado o desplazado, las condiciones de pobreza extrema, la ancianidad, la enfermedad, el embarazo, etc., también pueden determinar la particular vulnerabilidad de un determinado grupo humano.

Las condiciones de vulnerabilidad son acumulativas de modo que las niñas, en las que concurren las condiciones de minoría de edad y género femenino, son más vulnerables que los niños, las mujeres indígenas más vulnerables que los varones de la misma etnia, los discapacitados afrodescendientes más vulnerables que los de etnia caucásica, y así sucesivamente.

Análisis de Género

El análisis de género contempla las desigualdades que existen entre mujeres y hombres y entre distintos grupos de mujeres y que afectan tanto su bienestar y el logro de condiciones materiales necesarias como su posición (de poder, desventaja o vulnerabilidad) en una sociedad[8].

Permite identificar las carencias o debilidades que prevalecen en cada situación que afectan de manera diferenciada a mujeres y hombres integrantes del personal o de los grupos metas que podría limitar o desvirtuar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con ello, se procura que las necesidades y

8 *Enfoque de Género en programas y proyectos de desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2002.

preocupaciones de mujeres y hombres, sean parte integrante de las estrategias y políticas de la institución y de su operacionalización en los planes institucionales, para que puedan beneficiarse ambos de manera equitativa. Asimismo, el ejercicio de los derechos humanos en condiciones de equidad a lo interno de la institución y en los servicios que brinda a la ciudadanía[9]. En términos operativos el análisis de género es el primer paso para la elaboración de cualquier política, planes o programas tendiente a transformar las desigualdades.

Interseccionalidad

> La interseccionalidad es una perspectiva conceptual de la teoría feminista que analiza la interacción simultánea de la discriminación y la opresión con base en las identidades múltiples. Esta definición no equivale a la suma de todas las causas de discriminación, sino más bien la interacción de estas en cada persona o grupo social (La Barbera, M. 2016)[10].
>
> El concepto de interseccionalidad lo introduce Kimberlé Crenshaw en la Conferencia Mundial contra el Racismo en Sudáfrica en 2001 (Crenshaw, 1995), consideró que había categorías como la raza y el género que interseccionaban e influían en la vida de las personas. Para ella el racismo no tenía los mismos efectos sobre los hombres que sobre las mujeres negras y tampoco estas no vivían las consecuencias del sexismo de igual forma que las mujeres blancas. Partía de una estructura primaria donde interseccionaban aparte de la raza y el género la clase social, a la que se añadían otras desigualdades como la condición de mujeres inmigrantes (Expósito Molina, C. 2012)[11].

Para Crenshaw no se trataba de una suma de desigualdades, sino que cada una de estas interseccionaban de forma diferente en cada situación personal y grupo social mostrando estructuras de poder existentes en el seno de la sociedad. Evidencia que este enfoque ha permitido reconocer la complejidad de los procesos formales e informales que generan las desigualdades sociales. Asimismo, representa una de las mayores contribuciones conceptuales del feminismo en los últimos veinticinco años en el estudio de los complejos mecanismos de discriminación, debido a que ha posibilitado identificar la diversidad de las interacciones generadas por la subordinación de diferente tipo: por razones de género, orientación sexual, etnia, religión, origen nacional, (dis)capacidad, nivel socioeconómico y otras.

> El análisis interseccional muestra las variadas identidades, así como los diferentes tipos de discriminación y desventaja que se dan como consecuencia de la combinación de estas identidades. Busca abordar las formas en las que el racismo, el patriarcado, la opresión de clase y otros sistemas de discriminación crean desigualdades que estructuran las posiciones relativas de las mujeres. Toma en consideración los contextos históricos, sociales y políticos y también reconoce experiencias individuales únicas que resultan de la conjunción de diferentes tipos de identidad (AWID, 2004)[12].
>
> (…) es una herramienta analítica que posibilita estudiar, entender y responder a las maneras en que el género se cruza con otras identidades y cómo estos cruces contribuyen a experiencias únicas de opresión y privilegio. Se trata por lo tanto, de una metodología indispensable para el trabajo en los

9 *Manual para la Realización de Diagnósticos Institucionales de Género*. Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO). PROFIO-GIZ. Managua, Nicaragua 2014.

10 La Barbera, MariaCaterina. "Interseccionalidad, un 'concepto viajero': orígenes, desarrollo e implementación en la Unión Europea". Interdisciplina 4, nº 8 (2016): 105-122.

11 ¿Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España. Carmen Expósito Molina. Grupo de Investigación Multiculturalismo y Género. Universidad de Barcelona. 2012. Recuperado de: https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/%20article/viewFile/41146/39358

12 Derechos de las mujeres y cambio económico No. 9, agosto 2004. Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica-AWID. Julio 2004. Recuperado de: https://www.awid.org/es/publicaciones/

campos del desarrollo y los derechos humanos, para la investigación y propuesta de una agenda de acciones en el ámbito de la justicia social[13].

Transversalidad, discriminaciones múltiples e interseccionalidad

El principio de transversalidad se introdujo el año 1995 en el marco de la Conferencia de Beijing y significó un cambio en la orientación de las políticas al ser recogido más tarde por la Unión Europea. Parte de la consideración de que las acciones, las políticas y los programas tienen resultados diferentes para los hombres que para las mujeres. Por este motivo la perspectiva de las mujeres debe ser considerada en el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas en todos los ámbitos con el objetivo que hombres y mujeres se beneficien por igual y la desigualdad no se perpetúe. Incluye actividades específicas y acciones positivas porque las posiciones de partida para hombres y para mujeres no son iguales.

La discriminación múltiple hace referencia a las diferentes situaciones en las que cada persona puede sufrir discriminación. Se puede interpretar como la acumulación de diferentes experiencias de discriminación en una misma persona.

La interseccionalidad hace referencia a la situación en la cual una clase concreta de discriminación interactúa con dos o más grupos de discriminación creando una situación única. Dentro del contexto académico es el método de análisis sociológico que permite interrogarse sobre la reproducción institucional de la desigualdad.

La transversalidad y la interseccionalidad no son herramientas excluyentes en la intervención para superar la desigualdad de género. Por el contrario, se complementan. La interseccionalidad contribuye a diseccionar con más precisión las diferentes realidades en las que se encuentran las mujeres y, por lo tanto, puede mejorar las intervenciones.

Un paso posterior en la implementación de la interseccionalidad ha sido el reconocimiento de las discriminaciones múltiples como razón estructural de la especial vulnerabilidad de grupos específicos. MariaCaterina La Barbera presenta algunos ejemplos sobre las resoluciones no vinculantes adoptadas por el Parlamento Europeo en los últimos cinco años[14]:

- La resolución de 2013 sobre mujeres con discapacidad (2013/2065/INI), donde se ha reconocido que las mujeres con discapacidad están expuestas a discriminaciones múltiples que derivan de la desigualdad de género, edad, religión, comportamientos culturales y sociales, estereotipos relativos a la discapacidad que necesitan ser enfrentados;
- La resolución de 2014 sobre violencia contra las mujeres (2013/2004/INL), menciona que, debido a factores como raza, etnia, religión o creencias, salud, estado civil, vivienda, estatus migratorio, edad, discapacidad, orientación sexual e identidad de género las mujeres pueden tener especiales necesidades y ser más vulnerables a las discriminaciones múltiples.
- La resolución de 2011 sobre igualdad entre mujeres y hombres (2010/2138/INI) establece que las mujeres de las minorías, especialmente las mujeres de etnia Romaní, se enfrentan sistemáticamente a discriminaciones múltiples e interseccionales ya que se encuentran en una situación de desventaja no solo con respecto a las mujeres pertenecientes a grupos mayoritarios, sino también con respecto a los hombres de la misma minoría.
- Finalmente, la resolución de 2014 sobre explotación sexual y prostitución (2013/2013/INI) invita los estados miembros a adoptar políticas que ayuden a mujeres vulnerables y menores a salir de la prostitución a través de un enfoque holístico que involucre los servicios de policía, migración, salud y educación.

13 Ibid

14 MariaCaterina La Barbera. Loc. cit.

En resumen, las innovaciones que introduce el término interseccionalidad son: i) ubicar el foco de atención en la persona que se encuentra en el cruce entre distintos sistemas de discriminación; ii) enfatizar en la simultaneidad de los factores de discriminación; y iii) señalar los efectos contradictorios de análisis, intervenciones y políticas públicas basadas en un solo eje de discriminación que, abordando de manera separada factores como etnia, género y clase, crean nuevas dinámicas de desempoderamiento.

CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDAD (planificación, planificación estratégica, planificación estratégica con enfoque de género)

Planificación[15]

Es un proceso que permite decidir, con anterioridad, qué hacer para cambiar una situación, modificar situaciones insatisfactorias o evitar que un escenario dado empeore.

La planificación se hace necesaria cuando se llega a la identificación de una realidad que debe ser modificada para lo cual se hace necesario diseñar una estrategia de intervención. Se entiende por estrategia de intervención toda actividad, plan, programa, proyecto o política con el cual se pretende solucionar un problema o transformar una situación o realidad y convertirlo en una situación deseada.

La planificación es una herramienta que facilita el logro de los objetivos, señala el camino y el final del mismo y atiende permanentemente a los cambios que puedan ocurrir tanto en la realidad como en el entorno. Es la planificación global que permite administrar un proceso y proporciona un esquema sobre lo que se está haciendo y dónde se quiere llegar. Señala la mejor forma de cómo hacer las cosas, cuándo, con qué recursos, con quiénes, en qué lapso de tiempo y con qué resultados. Implica la priorización de las actividades y sus resultados más factibles de conseguir y con un mayor impacto en cuanto a la atención de las demandas de la población.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta a través de la cual identificamos una situación, definimos cómo debiera ser la situación ideal y finalmente diseñamos una estrategia para poder alcanzar la situación ideal.

Planificación tradicional y planificación con enfoque de género[16]

La planificación tradicional asume que la población y, en particular, todos los/as actores/as sociales involucrados tienen características homogéneas, es decir, tienen los mismos intereses, viven de la misma forma los problemas y, por tanto, serán igualmente afectados por cualquier acción que se desarrolle. De esta manera, un plan para la población en general es adecuado tanto para hombres como para mujeres.

Esta forma de planificación ignora las desigualdades de género y distintos grupos sociales en cuanto al acceso a derechos por lo cual puede ser ineficaz, ya que excluye de su diagnóstico y de sus objetivos a los intereses diferenciados de distintos sectores de la población, especialmente de las mujeres que son de esta manera invisibilizadas, en tanto para la "neutralidad política" los hombres son el paradigma a partir del cual se organiza la sociedad.

15 *Guía de Capacitación. Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género*. Comisión Interamericana de Mujeres Organización de los Estados Americanos (OEA), preparada por las consultoras Lylian Mires y Beatriz Cueto, en el marco del proyecto hemisférico de la CIM/OEA: "Avance de la Igualdad de Género en el marco del Trabajo Decente". 2010.

16 *Género y Cultura en la Planificación del Desarrollo.* Fundación Canaria para el Desarrollo Social (FUNDESCAN). 2008.

Una planificación que no considera en forma diferenciada los intereses y necesidades estratégicas de hombres y de mujeres tiende, en el mejor de los casos, a mantener las brechas de género, pero por lo general las acentúa.

La planificación con enfoque de género atiende no solo las necesidades de supervivencia de las mujeres y sus familias, sino también su posición social. Es decir, tiene como propósito redistribuir los recursos, las responsabilidades y el poder entre mujeres y hombres. Por ello, parte de conocer la división sexual del trabajo, las estructuras de poder, así como los roles y patrones culturales vigentes. Reconoce que las mujeres no son un grupo homogéneo, sino que se diferencian por la clase, religión, cultura, edad y ciclo de vida. Por ello, es necesario conocer cuáles son sus necesidades específicas y estratégicas. La intersección de estas categorías se hace indispensable al diseñar políticas públicas con enfoque de género para lo cual la planificación es una herramienta sustancial. Esta metodología cuenta con conceptos y herramientas dirigidas a garantizar que las intervenciones del desarrollo aseguren la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios, los recursos, la información y los niveles de participación de mujeres y hombres.

La planificación estratégica con enfoque de género se concibe como una herramienta de gestión que señala la ruta de navegación que conduce al logro de la misión institucional con la previsión de transformación de las desigualdades sociales e inequidades existentes en la sociedad donde se desarrolla. La adopción de esta metodología permitirá, asimismo, dotar de un sentido a sus acciones guiadas por una misión institucional que fortalecerá su quehacer al interior de las instituciones en que desarrollan su trabajo. Una misión clara permitirá establecer las coordenadas de las actividades a realizar en forma coherente, eficaz y eficiente.

La planificación estratégica con enfoque de género:

- Reconoce la desigualdad y se plantea actividades y acciones que permitan satisfacer las necesidades y demandas diferenciadas de mujeres y de varones.
- Distingue diferencias específicas entre las mujeres provenientes de sus características socioeconómicas, demográficas, culturales, raciales, etc.
- Parte de las diferencias de las necesidades de los hombres y de las mujeres, y busca la equidad entre ambos, sexos al hacerse cargo de las relaciones de subordinación de las mujeres, todo ello en tanto el género es una categoría relacional.
- Busca equiparar las desigualdades procurando aminorar las brechas entre unos y otras en las distintas esferas, tanto a nivel interno organizativo como de los servicios que brinda y actividades externas.
- Reconoce las diferencias en el acceso a los recursos económicos, sociales y culturales.

Es una metodología que provee de un conjunto de herramientas, conceptuales y metodológicas, que ayudan a verificar en qué medida se asegura la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios, los recursos, la información y los niveles de participación de las mujeres y de los varones, y se abordan de manera prepositiva los aspectos relacionados con la posición de las mujeres. Se preocupa no solo de las necesidades básicas de las mujeres y sus familias, sino también de atender aquellos aspectos que contribuyan a mejorar su posición y estatus en la sociedad.

SEGUNDA PARTE

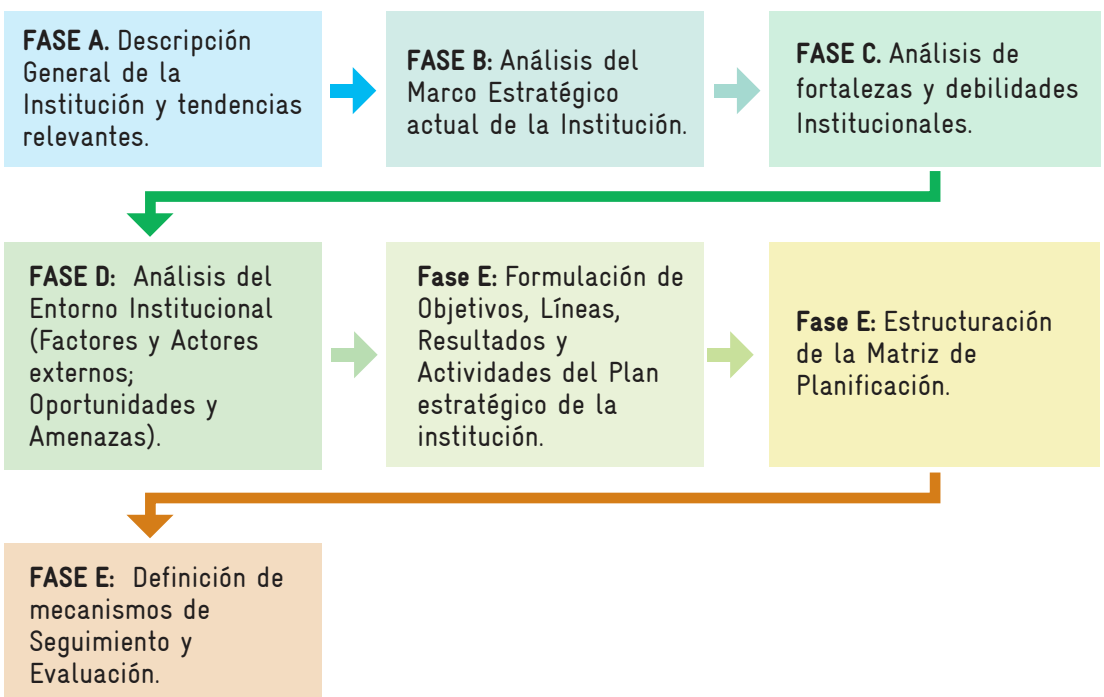
METODOLOGÍA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO E INTERSECCIONALIDAD EN LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL. FASES, PASOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

La planificación es un proceso sistemático, dinámico; es una herramienta de gestión que permite analizar los impactos producidos con la actuación institucional y facilitar el proceso de mejora continua orientado a cambiar la realidad. Por esta razón la planificación pone su atención en los aspectos del ambiente externo a la institución, en la población meta, usuaria de los principales servicios que brinda.

Transversalizar el enfoque de género y su intersección con las categorías clase, religión, cultura, edad y ciclo de vida en la planificación, implica contar con un conocimiento suficiente sobre la situación de los derechos humanos de mujeres y hombres y de grupos en condición de vulnerabilidad en el ámbito de la aplicación del plan.

La planificación institucional debe concebirse como un proceso participativo, con principios y técnicas que contribuyan a fortalecer sensibilidades en cuanto a las desigualdades de género, a la implementación de acciones en torno a la cultura de igualdad entre géneros en general y, en particular, para fortalecer el compromiso de promover planes de reforma del área de planificación de las instituciones con la finalidad de proteger mejor los derechos humanos de grupos en condición de vulnerabilidad.

Ruta del Proceso de Planificación



FASE A

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN Y SUS TENDENCIAS RELEVANTES

Objetivo

Hacer una descripción general, desde el enfoque de género e interseccionalidad, de la historia institucional: marco legal, las competencias, facultades y atribuciones otorgadas a la institución e identificar su rol en los próximos años en la ruta para alcanzar el cumplimiento de las competencias institucionales con enfoque de género.

Aspectos a tomar en cuenta

El mandato de las instituciones de derechos humanos esta enunciado en los textos constitucionales o legislativos, en los que se establece sus atribuciones y competencia en el ámbito de la promoción y protección de los derechos humanos (Principios de París- 1993)[17].

Las instituciones de derechos humanos (IDH) son organismos públicos establecidos para promover y proteger los derechos humanos en su territorio. En la práctica, dada la amplitud de este mandato, cada una de estas instituciones opera de forma muy diferente de las demás. Sin embargo, comparten características comunes y necesidades fundamentales que les permiten lograr su propósito de manera efectiva e independiente[18].

Las IDH supervisan la administración pública y, promueven el respeto por los derechos humanos. En algunos casos, tienen poderes cuasi-judiciales, que les autoriza a oír y estudiar denuncias y peticiones sobre situaciones individuales. Algunas tienen un mandato restringido geográfica y/o temáticamente.

La descripción de la institución permitirá conocer su razón de ser. Para ello, es fundamental partir de su historia, marco legal, rol, competencias y atribuciones.

La recopilación de la historia institucional, requiere investigar y reunir toda la información sobre el marco legal que ha regulado y regula el funcionamiento de la institución. Así, también los instrumentos (leyes/decretos/resoluciones) que hayan variado esta creación a lo largo del tiempo y los/as actores/as clave, especificando el papel que desempeñaron o desempeñan en el proceso.

Los siguientes conceptos orientan la descripción institucional:

Facultades: Son las capacidades para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel jerárquico institucional.

Competencias: Son el conjunto de acciones o actividades que, en forma exclusiva o compartida, realizan legítimamente uno o varios niveles jerárquico-institucional. Son componentes de un sector en los cuales una institución o nivel de gobierno tiene capacidad o potestad de ejercicio.

A continuación, se enuncia de forma general las competencias de la institución del Ombudsman:

> *Es una institución que protege a las personas contra los abusos o actos arbitrarios de la administración pública, que pueden afectar sus derechos y garantías fundamentales. Esta institución recibe diversos nombres en cada país. Se le conoce como: Procuraduría de los Derechos Humanos, Comisionado de los Derechos Humanos, Defensoría del Pueblo, Defensoría de los Habitantes*[19].

17 Asamblea General de la ONU. *Los Principios de Paris. Principios Relativos al Estatuto y Funcionamiento de las Instituciones Nacionales de Protección y Promoción de los Derechos Humanos.* 1993. Recuperado desde: http://www.nhri.net/pdf/ParisPrinciples.spanish.pdf

18 Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. I*nstituciones nacionales de derechos humanos: Antecedentes, principios, funciones y responsabilidades.* Serie de Capacitación Profesional N°. 4 (Rev.1). Naciones Unidas; Nueva York y Ginebra, 2010. Recuperado desde: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/PTS-4Rev1-NHRI_sp.pdf

19 La figura del Ombudsman Guía de acompañamiento a los pueblos indígenas como usuarios. Instituto Interamericano de Derechos Humanos IDH), San José, Costa Rica. 2006

Atribuciones: Son las actividades que las instituciones desarrollan para la ejecución de sus competencias, en función de sus productos y servicios. Por ejemplo: En el caso de la institución del Ombudsman, los Principios de París[20] establecen que la entidad nacional (aplicable para las entidades locales o temáticas) será competente en el ámbito de la promoción y protección de los derechos humanos. Esta dispondrá del mandato más amplio posible, claramente enunciado en un texto constitucional o legislativo, que establezca su composición y su ámbito de competencia.

Rol de la institución: Es el papel que cumple cada entidad para orientar su gestión hacia el cumplimiento del mandato constitucional y las políticas nacionales o locales. Por ejemplo, el rol de las instituciones del Ombudsman es proteger al pueblo de las violaciones de los derechos, abusos del poder, error, negligencia, decisión injusta y mal administración, a fin de mejorar la administración pública y contribuir a que las acciones del gobierno y de los/las funcionarios/as sean más transparentes para con la ciudadanía.

Puede recibir e investigar las denuncias que realicen las personas que se vean afectadas. Para ello, puede conocer de los documentos (información) que vengan de la autoridad pública y que sea importante para comprobar los hechos denunciados. También, puede actuar de oficio, es decir, sin necesidad de una denuncia de una persona, caso en el cual también investiga y se pronuncia a través de informes o recomendaciones.

Un ejemplo son las atribuciones conferidas a la Comisión de Derechos Humanos de Honduras, las cuales se señalan a continuación:

El Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH), es una institución constitucional y nacional creada por el Decreto No. 2-95 del Congreso Nacional, mediante la reforma del artículo 59 de la Constitución de la República de 1982, "Para garantizar los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución", y también de los Tratados, Pactos, Convenciones y sus Protocolos Facultativos ratificados por el Estado hondureño.

El trabajo fundamental del Comisionado es la recepción e investigación de quejas/denuncias y la promoción/educación en derechos humanos. Para desarrollar el trabajo de quejas, el Comisionado Nacional está facultado para realizar investigaciones, inspecciones, verificaciones, o cualquier otra acción para esclarecerlas[21].

PROCEDIMIENTO

PASO 1. Elaborar la descripción de la institución y sus tendencias relevantes en los próximos 5 años.

Actividad 1

Formar un equipo técnico con personal de áreas clave, liderado por la instancia responsable de la planificación institucional, y conformado además por funcionarios o funcionarias que han permanecido mayor tiempo en la institución, ya que ellos son quienes guardan la memoria institucional. Integrar al área especializada en Género, o a la Defensoría de la Mujer de la Institución.

Actividad 2

El equipo definido realiza revisión documental (documentos normativos, historia, planes, evaluaciones, presupuestos):

20 Asamblea General de la ONU. Loc. cit.

21 El Comisionado Nacional de los Derechos Humanos y Conflictos (CONADEH), en la página web: . http://conadeh.hn/

- Documentos relacionados con la Constitución Política del país, Ley creadora de la institución, y otros.
- Planes institucionales (estratégico, operativo, etc. / último formulado).
- Evaluación del plan anterior (última realizada).
- La historia de la institución (si la hay).
- Registros sobre la evolución del presupuesto institucional.

También es relevante revisar si en el marco jurídico nacional y convenios internacionales suscritos por el país existe un compromiso explícito que norme u oriente la incorporación de la perspectiva de género, en los procesos institucionales (políticas, planes, programas).

Actividad 3

- El equipo construye colectivamente las atribuciones y competencias de la institución, con base en la siguiente pregunta generadora:

  ¿Cuál es el mandato/la responsabilidad asignado/a por la sociedad a las instituciones defensoriales? (Más allá de lo que establece la Misión/la ley).
- El equipo identifica y analiza las perspectivas/ tendencias relevantes de la institución en cuanto a su mandato en los próximos 5 años.

Actividad 4

Antes de la reunión o taller en que se prevé iniciar la planificación, el equipo sistematiza esta información y la considera insumos importantes que posteriormente se utilizarán.

FASE B:

ANALISIS DEL MARCO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN.

Objetivo

Analizar, desde el enfoque de género e interseccionalidad, cada uno de los elementos del marco estratégico actual de la institución (Misión, Visión, Principios y Valores).

Aspectos a tomar en cuenta

La misión de la institución es lo que queremos lograr en un horizonte de algunos años, idealmente no más de cinco. Y responde a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para quiénes? La Misión equivale a un objetivo general que debe ser alcanzado por la institución a través del logro de los objetivos estratégicos y sus actividades a lo largo de la ejecución de su plan estratégico.

La visión corresponde al futuro deseado. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad; representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público, la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. Responde a la pregunta: ¿Cómo queremos ser reconocidos?

Los principios son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano. Ej.: Responsabilidad social. En cumplimiento de mandatos establecidos, dado el carácter de una entidad pública, el eje principal del accionar institucional es la responsabilidad social frente a los sectores en condiciones de vulnerabilidad de la sociedad.

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios.

A continuación se presenta como ejemplo los elementos del marco estratégico en un Plan Institucional:

El Plan estratégico de la Procuraduría de Derechos Humanos de Guatemala, 2017 - 2022[22]			
Misión	Visión	Principios	Valores
"Promover el respeto de los Derechos Humanos de los guatemaltecos con atención integral, educación, promoción, procuración y supervisión de la administración pública, para lograr la vigencia de los mismos, así como para el logro del bien común y la convivencia pacífica en observancia de la Constitución Política de la República de Guatemala, Tratados y Convenciones Internacionales en materia de Derechos Humanos".	"Ser la Institución que defiende los Derechos Humanos de los guatemaltecos sin discriminación alguna, con énfasis en la acción preventiva y con capacidad de intervención: territorial, oportuna y efectiva, con independencia, objetividad e imparcialidad".	**1. Igualdad y No Discriminación:** Todas las personas son sujetos de derechos, a las cuales se debe garantizar un trato digno con calidad y calidez de acuerdo con los principios constitucionales en DDHH y las directrices básicas sobre el derecho de las víctimas de violaciones contempladas en las normativas internacionales sobre la materia.	**Servicio:** El deber de todos los miembros de la PDH de atender con prontitud los requerimientos de la población afectada por la violación de sus derechos.
		2. Celeridad Entendida como que todos los asuntos de competencia de la PDH serán tramitados en forma rápida, a través de la intervención inmediata, sin la exigencia de formalidades.	**Justicia:** Apego irrestricto a la equidad en la defensa y protección de los derechos humanos, sin discriminación alguna.
		3. Transparencia: Cualidad de permitir que la sociedad pueda observar con toda claridad el actuar de los funcionarios de la PDH.	**Ética:** Las normas por las que tomamos decisiones sobre lo correcto e incorrecto, que valor es útil al momento de tomar una decisión en nuestro quehacer diario.

22 Plan Estratégico Institucional 2017-2022. Procuraduría de Derechos Humanos de Guatemala. Recuperado desde: www.pdh.org.gt

El Plan estratégico de la Procuraduría de Derechos Humanos de Guatemala, 2017 - 2022[22]			
Misión	Visión	Principios	Valores
		4. Integralidad Todos los DDHH se conciben como derechos vinculados entre sí, de tal forma, que el respeto y garantía o bien, la transgresión de alguno de él necesariamente impacta a los otros derechos.	**Compromiso:** La obligación moral que tiene el personal de la PDH con los ciudadanos guatemaltecos de proteger y defender sus derechos.
		5. Independencia Para el cumplimiento de las atribuciones, actuará con absoluta independencia de cualquier organismo, institución o persona, estatal o privada, individual o jurídica.	

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Analizar el marco estratégico actual de la institución frente a los desafíos de los próximos 5 años.

Actividad 1

- El equipo organiza tres grupos de trabajo para realizar análisis: uno de la Misión, otro de la Visión y otro de los Principios y Valores Institucionales.

El grupo 1 (Misión) revisa la Ley creadora de la institución, la cual establece las atribuciones y objetivos para la cual fue creada (en algunos casos, incluye la misión), realiza análisis con base en las siguientes preguntas:

a) ¿Cuáles son las características de las mujeres y hombres que solicitan los servicios de la Defensoría, tomando en cuenta la simultaneidad de factores de discriminación, como la clase, el origen étnico, la religión, el origen nacional, la orientación sexual, entre otras; que se conjugan en cada persona?

b) ¿Cuáles son las denuncias o solicitudes de intervención por derechos vulnerados más frecuentes presentadas por mujeres usuarias de los servicios de la Defensoría?

c) ¿Cuáles son las denuncias o solicitudes de intervención por derechos vulnerados más frecuentes presentadas por hombres usuarios de los servicios de la Defensoría?

d) ¿Han habido cambios en la Ley Creadora de la Institución? ¿Está aún vigente la Misión?

e) ¿La Misión de la Defensoría se orienta a responder a intereses, demandas y necesidades diferenciadas de las mujeres y hombres, y tomando en cuenta las situaciones en que una clase concreta de

discriminación interactúa con dos o más grupos de discriminación? Por ejemplo: mujer migrante, pobre, afrodescendiente, etc.

f) ¿La Misión de la Defensoría visibiliza a hombres y mujeres en su diversidad o más bien se asume que la población usuaria es homogénea? ¿Reconoce la diversidad que existe entre los seres humanos por sexo, raza, etnia, edad, clase, orientación sexual, discapacidad, origen nacional, idioma, identidad de género, estatus migratorio, opción religiosa y otras más?

¿Reconoce la desigualdad de poderes sociales, políticos, económicos y jurídicos que existen entre los sexos, las razas, las etnias, las clases, las opciones políticas, religiosas y sexuales, el estatus migratorio, etc.?

g) ¿Considera que hay demandas potenciales relacionadas con derechos de las mujeres y de los hombres que no se atienden?

h) ¿Hay congruencia entre lo que se plantea en la Misión y lo que se hace?

i) ¿Qué aspectos de la Misión se deberían cambiar tomando en cuenta los desafíos de los próximos 5 años? ¿Es viable introducir esos cambios?

- Con base en el análisis anterior, el equipo realiza una valoración general, respondiendo lo siguiente:

El grupo 1 realiza análisis (Misión):

¿Hasta dónde la **Misión** de la Defensoría refleja la igualdad de género como objetivo para guiar el trabajo de la institución hacia relaciones más equitativas entre hombres y mujeres, tomando en cuenta las identidades múltiples que se conjugan en cada persona que demanda servicios; e identificar propuestas de cambio?

Una correcta definición de la Misión debe contener[23]:

1. Cuál es el propósito de la institución
2. Qué hace: descripción de su naturaleza, ámbito de competencia y atribuciones
3. Para quiénes: identificación de la población meta/usuaria diferenciada, especifica a quiénes van dirigidos los servicios que brinda
4. Cuál es el efecto que espera lograr: (resultado final) en población meta/usuaria a la que se dirige su accionar, a través de los servicios que les brinda

23 Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Armijo Marianela. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Naciones Unidas-CEPAL.

El grupo 2 realiza análisis (Visión), con base en las siguientes preguntas:

a) Si en la **visión** institucional se refleja que la Defensoría quiere ser reconocida como una entidad que asume la igualdad de género como uno de sus valores y que en su accionar público toma en cuenta las múltiples discriminaciones que operan en una persona o grupo humano cuando interactúan el sexo, la raza, la clase, la etnia, etc., como por ejemplo, las mujeres afrodescendientes pobres o los hombres indígenas inmigrantes, etc.

b) ¿Qué aspectos de la Visión se deberían cambiar? ¿Es viable introducir esos cambios?

- Con base en el análisis anterior, el equipo realiza una valoración general y responde lo siguiente:

  ¿Hasta dónde la **Visión** refleja el futuro deseado de la Defensoría: ser reconocida por una entidad que asume la igualdad de género como un valor institucional que guía su accionar para la construcción de relaciones más equitativas entre hombres y mujeres, tomando en cuenta las identidades múltiples que se conjugan en cada persona que demanda servicios e identificar propuestas de cambio?

  El grupo 3 realiza análisis (Principios y Valores institucionales), con base en las siguientes preguntas:

  a) Los principios y valores institucionales generales (Normas éticas para el servicio público) y específicos (Código o normas éticas institucionales) que orientan el quehacer de la Defensoría están vinculados a la igualdad de género? ¿El principio de igualdad de género es un valor institucional?

  b) ¿Cuáles deben ser los principios y valores más importantes de la Defensoría para dar respuesta a los intereses, necesidades y demandas diferenciadas de hombres y mujeres? ¿Qué otro/s hace falta para responder a la simultaneidad de factores de discriminación, que se conjugan en las mujeres y hombres a quienes brinda servicio?

  c) ¿Qué aspectos se deberían cambiar? ¿Es viable introducir esos cambios?

- Con base en el análisis anterior, el equipo realiza una valoración general y responde lo siguiente:

  ¿Los **Principios y Valores institucionales** contenidos en documentos normativos institucionales (marco estratégico, código de ética), incorporan la igualdad de género como objetivo, tomando en cuenta la simultaneidad de factores de discriminación que se conjuga en cada persona demandante de servicios?

  Identificar propuestas de cambio, desde la perspectiva de los hombres y las mujeres (Consultar documento de diagnóstico institucional de género).

Los grupos procederán a presentar en plenaria los resultados del trabajo. El equipo responsable de la planificación sistematiza la información.

FASE C.

ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES INSTITUCIONALES

Objetivo

Analizar las fortalezas y debilidades de la institución, desde la perspectiva de género e interseccionalidad.

Aspectos a tomar en cuenta

Este análisis permitirá conocer la realidad actual de la institución, sus capacidades y limitaciones y la forma en la que opera la institución.

La exploración de los factores positivos y negativos

permitirá identificar las fortalezas y debilidades institucionales.

Fortalezas: son las características positivas internas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos nacionales positivos.

Debilidades: son deficiencias internas de la institución, en las que se debe trabajar para cambiar o eliminar.

PASO 1. Analizar las fortalezas y debilidades institucionales.

Actividad 1

El equipo responsable de la planificación define e implementa un plan para recabar información. Es conveniente que en este equipo se involucre, desde el inicio del proceso de desarrollo del plan, a personal con formación en género.

Para recopilar la información con actores/as claves institucionales, se diseñaran y realizarán entrevistas, encuestas y/o grupos focales, en los que se aborden los siguientes aspectos:

1. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, costumbres y actitudes que determinan los comportamientos, tanto individuales como colectivos, dentro de la institución

Estos valores y modelos organizacionales son también parte del contexto social en que se inserta la organización.

Las concepciones sobre lo femenino y lo masculino forman parte de la cultura organizacional y se fundamentan las percepciones que tienen los miembros de una determinada sociedad u organización sobre cómo deben actuar unas y otros. Las organizaciones reproducen estos esquemas o estereotipos de género (percepciones sobre lo que es ser hombre o ser mujer) determinando desigualdades, sesgos y discriminaciones de género entre su propio personal; estas concepciones tienen incidencia en el comportamiento de las organizaciones, no solamente en las políticas internas, sino en su actuación con la población usuaria de sus servicios

La vigencia de esquemas de género no solamente afecta a las mujeres y los hombres empleados en una institución, sino que tiene impactos negativos sobre el ambiente o clima organizacional, la eficiencia y efectividad del funcionamiento institucional y en la calidad integral de sus productos o resultados[24].

Se analizará:

¿Si la cultura de la institución evidencia inequidades de género, a lo interno y en la calidad del servicio que se brinda a personas usuarias?, ¿cómo se manifiestan estas?, y ¿qué implicaciones tienen?

2. Estructura organizacional

Se revisará, entre otros aspectos, los siguientes:

- Si las unidades administrativas responden a los procesos que la institución ejecuta.
- Si existe adecuada cooperación intrainstitucional.
- Si el modelo de gestión institucional está acorde al tipo de estructura.
- Si se incorpora un mecanismo al más alto nivel para que se trabaje de manera articulada y se dé sostenibilidad al enfoque de derechos.
- Si se hace mención explícita al compromiso

24 Evaluación de los servicios públicos con equidad de género. Jarquín Ramos, María José/Herrera, María del Socorro/Gutiérrez Ligia. Exposición en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

político con la igualdad de género según el marco constitucional y jurídico vigente.

- Si la institución cuenta con personal con capacidad de liderazgo, sensibilidad y capacidades multidisciplinarias, que brinde asesoramiento a la persona titular.

3. Procesos y procedimientos: protocolos de atención, manuales de procedimientos

Se valorará:

- Si la gestión se desarrolla por procesos.
- Si existen manuales de procesos y procedimientos y si estos son ágiles y simplificados; si los procesos de apoyo administrativo y financiero funcionan adecuadamente.
- Si en protocolos de atención y manuales de procedimientos se utiliza lenguaje inclusivo, si se reconocen las diferencias por razones de sexo, edad, discapacidad, grupos étnicos o pueblos indígenas, comunidad LGTBI, entre otros.

4. Sistemas

Planificación, monitoreo y evaluación

Si revisará:

Si la institución tiene planes (estratégico, operativo, etc.) y si estos son claros y adecuados.

Si las estrategias y servicios institucionales son consistentes con las políticas públicas nacionales, si consideran los intereses y necesidades diferenciadas de hombres y mujeres.

Si existen mecanismos y/o procesos de seguimiento y evaluación con base en objetivos y metas que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios que la institución brinda a las personas usuarias.

Si se cuenta con financiamiento requerido para alcanzar lo planificado.

Sistema de registro interno y soporte tecnológico

Se revisará:

Si la institución dispone de infraestructura tecnológica adecuada.

Si los sistemas de información están desagregados y si consideran variables que permitan contar con mayores elementos para una descripción de la población usuaria; si estos sirven de soporte a los procesos institucionales, a los programas que atienden a segmentos poblacionales como niñas, niños y adolescentes, adultas y adultos mayores, víctimas de trata, personas en reclusión, migrantes, entre otros.

Sistema de gestión del talento humano

Se valorará:

Si la institución cuenta con el personal suficiente; si este es competente y sensible para desempeñar su función acorde a los requerimientos de una institución del ámbito de la promoción y protección de los derechos humanos y si existe compromiso con la institución.

Si las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son incluyentes e incorporan enfoques para la igualdad de género, étnico-cultural y generacional, entre otros.

5. Servicios

El servicio es la oferta de la institución (cobertura, calidad, contenido y forma de entrega). Son los productos materiales e inmateriales que la organización brinda a sus diversos grupos metas.

Las instituciones del Ombudsman son entidades estatales cuyo servicio es el de controlar posibles arbitrariedades que cometan las personas funcionarias públicas que puedan lesionar o violentar derechos humanos fundamentales. Estas cuentan con un presupuesto propio y su actuar debe regirse por la Constitución Política y las leyes del país.

Es obligación de la institución atender las consultas y quejas que las personas presenten, de forma individual

25 *La figura del Ombudsman. Guía de acompañamiento a los pueblos indígenas como usuarios*. 2006 Instituto Interamericano de Derechos Humanos

o colectiva (grupo), y se estudian conforme las leyes del país y convenios internacionales sobre derechos humanos[25].

Se valorará:

Si el servicio que la institución brinda a la población usuaria es accesible, si tiene una amplia cobertura y si las personas usuarias acceden en el momento que lo necesitan, asimismo, si este responde a las demandas y necesidades diferenciadas de la población usuaria masculina y femenina u otros grupos en condiciones de vulnerabilidad.

- Atención a población usuaria o meta.

La población usuaria o meta es aquella que se constituye por el grupo o grupos con potencial demanda de los servicios y productos que brinda la institución. Son todas las personas que manifiestan que sus derechos humanos han sido vulnerados o que requieren alguno de los otros servicios contemplados dentro del mandato institucional.

Se revisará:

¿Cómo se atienden las quejas y denuncias que se reciben? Si se reconocen las diferencias según la pertenencia sexual, grupo poblacional o vulnerable, si se valora de qué manera la vulneración de derechos afecta a unos y otras de distinta manera; asimismo, se analizará cómo se registran las quejas/denuncias, y si se diseñan medidas, de forma diferenciada, dirigidas a resolver los problemas.

- Tecnología de información y comunicación (TIC)

Las TIC son herramientas teórico-conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan y presentan información de la forma más variada. Representan una variación en la manera de comunicarse en las instituciones y una forma de difundir y generar conocimientos.

Se valorará:

¿Cómo se utilizan las TIC en las instituciones del Ombudsman? Si son parte de la estrategia de promoción de los derechos humanos. Si se utiliza un lenguaje masculino genérico en las redes sociales, en la comunicación en general, en los documentos de trabajo de la Defensoría o si se utiliza lenguaje inclusivo y respetuoso.

Población usuaria de los servicios

Existen diferencias de género relevantes en la población usuaria de los servicios de las instituciones del Ombudsman, que interpone quejas y denuncias que, de no ser captadas y analizadas, pueden llevar a resultados sesgados, limitando la calidad de los servicios.

Con frecuencia, la descripción de la población meta u objetivo es neutral, por esta razón, muchas veces los procesos de planificación mantienen e incluso refuerzan las brechas de género, esto ocurre porque existe la creencia en la "neutralidad" de las políticas públicas y se da por sentado que la población es homogénea. Una planificación que no considera en forma diferenciada los intereses y necesidades estratégicas de hombres y mujeres tiende, en el mejor de los casos, a mantener las brechas de género, pero por lo general, las acentúa.

6. Recursos.

Son los recursos humanos, financieros y materiales de los que dispone la institución para la ejecución de sus planes y el cumplimiento de su misión.

Se analizará:

Las fortalezas y debilidades institucionales en cuanto a disponibilidad de recursos (humanos, financieros y

materiales) destinados para la ejecución del plan y si estos consideran los requerimientos para la atención de los distintos grupos en condiciones de vulnerabilidad y los procesos de mejora institucional para responder de forma más eficiente y efectiva a sus demandas.

Actividad 2

(A partir de esta actividad se recomienda trabajar en un taller, el que participe el personal de las áreas claves de la institución).

El equipo responsable del proceso de planificación sistematiza previamente la información obtenida en las actividades anteriores y la socializa en el pleno del taller como insumo para identificar las fortalezas y debilidades que tiene la institución en cada uno de los aspectos definidos.

- Se conformarán grupos de trabajo, cada uno identificará fortalezas y debilidades sobre un aspecto asignado. Los grupos procederán a presentar en plenaria los resultados del trabajo y se analizará un tema a la vez.
- El equipo registra fortalezas y debilidades institucionales en la siguiente matriz:

Aspectos	Fortalezas (qué hacemos bien)	Debilidades (qué debemos mejorar)
Cultura organizacional		
Estructura organizacional		
Procesos y procedimientos: protocolos de atención, manuales de procedimientos		
Sistemas Planificación, monitoreo y evaluación		
Sistema de registro interno y soporte tecnológico		
Sistema de gestión del talento humano		
Servicios » Atención a la población usuaria/ meta » Tecnología de información y comunicación		
Recursos: materiales y financieros		

Un ejemplo de debilidades institucionales para decidir qué se debe mejorar es el análisis de la estructura de personal y su ubicación en la escala jerárquica. En las defensorías, las mujeres constituyen la mayoría del personal, pero aunque en algunas instituciones existe una relación proporcional de hombres y mujeres en los puestos de dirección, generalmente los cargos más importantes de decisión están ocupados por hombres.

Según datos del Diagnóstico Institucional de Género de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) de México realizado a finales de 2016, la composición del personal es de 46 % mujeres y 54 % hombres; asimismo, los cargos de dirección en todos los niveles están ocupados mayoritariamente por personal masculino, siendo mayor la brecha en los cargos de dirección superior, el 73 % de los cuales es ocupado por hombres y el 27 %, por mujeres.

FASE D:

ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL (Factores y actores/as externos; oportunidades y amenazas)

Objetivo

Analizar, desde el enfoque de género e interseccionalidad, la situación actual en la que opera la institución: los factores externos que inciden en su intervención, oportunidades y amenazas del entorno que deberá tomar en cuenta y la identificación de las partes involucradas.

Aspectos a tomar en cuenta:

- Percepción de una situación problemática.
- Disponer de información válida suficiente y desagregada sobre el estado de situación de los derechos de mujeres y hombres con relación al ámbito de aplicación del Plan.
- El análisis de los factores externos a la institución permitirá conocer los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros, que determinarán las intervenciones de las instituciones.
- Los/as actores/as sociales son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la institución. El análisis e identificación de actores/as permitirá a la institución planificar y tomar en cuenta los efectos de las relaciones con otros/as actores/as, así como definir las medidas necesarias para desarrollar con éxito sus acciones.
- La exploración de los factores positivos y negativos externos que tienen efectos sobre la institución permitirá elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las oportunidades y amenazas de la entidad.

El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha percepción o necesidad requiere estudiar y analizar determinada situación que debe ser atendida conforme la naturaleza y misión de la institución.

En esta etapa se debe contar con información básica que posibilite desarrollar un proceso de toma de decisiones adecuadas a las necesidades específicas de la población objeto del Plan.

Un buen análisis situacional depende de la información con que cuente la institución, de los Informes Anuales que presentan las autoridades defensoriales, de la existencia de estadísticas y estudios específicos que ofrezcan información referida al momento y contexto sobre el que se pretende intervenir.

Para incorporar el enfoque de género e interseccionalidad en el proceso de planificación estratégica, resulta imprescindible contar con información válida y suficiente sobre el estado de situación de los derechos fundamentales de mujeres y hombres con relación al ámbito de aplicación del Plan, incluida la descripción de Información sobre las relaciones que se establecen entre ambos. Esto

permitirá analizar la igualdad de género y determinar las disparidades en el marco de actuación del Plan con la identificación de las áreas a las que se hace necesario prestar mayor atención.

Para analizar la situación se debe contar con información cualitativa y cuantitativa que considere la problemática fundamental de la población usuaria atendida y/o que podría atender si considera sus características demográficas, socioeconómicas, culturales, sociales, entre otras.

Es necesario que la información esté desagregada por sexo, y conforme otras variables, para que permita conocer brechas y discriminaciones por género, raza, población originaria, clase social, edad, creencias religiosas, discapacidad, personas LGBTI y otras condiciones vinculadas a contextos específicos (p.ej.: la condición de migrante).

Se debe contar con información cuantitativa, estadísticas oficiales, estudios especializados con desagregación de datos según las múltiples condiciones de vulnerabilidad de la población meta.

El análisis de los factores externos a la institución[26] permitirá conocer las amenazas y oportunidades en los ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros, que determinarán la intervención de la institución:

- Político: Contextualiza el entorno político en el que la institución desarrolla sus acciones. Este análisis es fundamental, ya que la situación política y jurídica permite dar continuidad a las intervenciones e incide en el desarrollo nacional. Asimismo, influye en la consolidación de las capacidades institucionales.
- Económico: Caracteriza el entorno financiero que le rodea y la situación de la institución en cuanto a fuentes de financiamiento, la disponibilidad de recursos para desarrollar las acciones, programas y proyectos que le permitirán cumplir con lo establecido en las políticas nacionales y sectoriales.
- Tecnológico: El acelerado desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) abre un abanico de oportunidades que las instituciones deben identificar para aprovecharlas e incorporarlas en la gestión como medio para un desempeño más eficiente con el fin de ofrecer productos y servicios de calidad para la sociedad.
- Cultural: Considerando los Estados plurinacionales e interculturales, con identidades diversas, las instituciones deben incluir un análisis minucioso de los factores culturales y del ámbito de acción de las mismas, que le permitan aportar para reducir las brechas existentes de género, generacionales, étnico-culturales, sociales y económicas, y orientar la gestión institucional hacia el fortalecimiento de la interculturalidad.

"Las instituciones nacionales de derechos humanos, deben actuar autónomamente sin interferencia de intereses sectoriales y de manera independiente con respecto a cualquier poder público del Estado, grupo político, personas determinadas o poderes privados.

Una actuación independiente y libre implica hacia el exterior, que el Ombudsman, por su autoridad o magistratura moral, esté sujeto solo al cumplimiento de la ley, y no esté sometido al control o a la influencia de cualquier otro grupo o persona".

Pronunciamiento FIO Nº 01/2017. José de Faria Costa. Proveedor de Justicia de Portugal y Presidente de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO), en representación del Consejo Rector.

26 Análisis Situacional. *Guía metodológica de Planificación Institucional*. Secretaría de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) 2012. Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas. Quito Ecuador.

Los/as actores/as actoras sociales son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la institución. Estos pueden influir tanto en el logro de transformaciones como en la permanencia del statu quo. El análisis e identificación de actores permitirá planificar a la institución y tomar en cuenta los efectos de las relaciones con otros actores/as, así como definir las medidas necesarias para desarrollar con éxito sus acciones. Algunos tipos de actores/as sociales son: instituciones y empresas públicas, empresas privadas, comunidad, personas naturales, entre otros.

La exploración de los factores positivos y negativos externos que tienen efectos sobre la institución permitirá elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las oportunidades y amenazas de la entidad.

Oportunidades: son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la institución.

Amenazas: son situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la institución, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto.

PROCEDIMIENTO

PASO 1. Analizar la situación del sector al que pertenece la institución.

Actividad 1

Análisis de la problemática del sector

El equipo de planificación realiza revisión documental (diagnósticos sectoriales, planes, evaluaciones, presupuestos) para hacer análisis de la problemática del sector en que está inserta la institución (los problemas y factores de todo el sector) y de las posibles acciones para dar respuesta a la problemática y los recursos necesarios para su solución.

- El equipo realiza análisis con base en las siguientes preguntas:
  a) ¿Cuál es la problemática más sentida del sector?
  b) ¿Qué desigualdad o discriminación está presente en la problemática analizada?
  c) ¿La problemática analizada se presenta de manera diferenciada para mujeres y para hombres?, ¿qué otros factores están presentes?, ¿qué otras discriminaciones se entrecruzan: edad, raza, población campesina, pertenencia a pueblos indígenas, afrodescendientes, orientación sexual, creencia religiosa, situación socioeconómica, condición de migrante, personas en reclusión, entre otras?

Al respecto de las herramientas de análisis de la problemática del sector, el Diagnóstico Institucional de Género de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México (CNDH 2016) señala:

> Dos perspectivas analíticas son fundamentales para identificar la desigualdad real entre mujeres y hombres, sus causas y sus consecuencias: la teoría de derechos humanos y la de género. Estas dos perspectivas además de ser medios idóneos para realizar un análisis que nos lleve a encontrar áreas de mejora, constituyen un compromiso para los países que adoptaron la Declaración y la Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer[27].

  d) ¿Qué aspectos "marcan la diferencia" en la manera en que experimentan la discriminación?

27 *Diagnóstico Institucional de Género de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México* (CNDH). Oficialía Mayor-Unidad de Igualdad de Género, México, 2016.

e) ¿A quién afecta más la problemática? : ¿A hombres? ¿A mujeres? ¿A qué hombres? ¿A qué mujeres? ¿Qué características tienen esos hombres? ¿Qué características tienen esas mujeres? (Elementos diferenciales que pueden crear vulnerabilidades que son exclusivos de grupos particulares de mujeres o de hombres que afectan de manera desproporcionada con respecto a los/las demás).

Por ejemplo, la Defensoría del Pueblo de Bolivia, en su proceso de planificación estratégica para el período 2016-2020, definió espacios participativos internos y los/as actores/as externos de la institución y utilizó el siguiente esquema de contenido para recabar esta información[28]:

Análisis contextual y situación de los derechos humanos:

- Actualmente, ¿cuál su lectura sobre el contexto político nacional?
- Actualmente, ¿cuál su lectura sobre el panorama de los derechos humanos?
- En el marco del contexto político nacional, ¿cuál cree que es la perspectiva para los siguientes cuatro años?
- Considerando el panorama actual de los derechos humanos, ¿qué derechos humanos y problemáticas le preocupan? ¿Por qué?

La Defensoría del Pueblo en la nueva gestión:

- ¿Cómo cree que actualmente la población percibe a la Defensoría del Pueblo? ¿Cómo debería percibirla?
- ¿Cómo ve la Defensoría del Pueblo hasta fines del 2020?
- ¿Cuáles cree que deberían ser las características que valore más la población de nuestro trabajo (a fines de 2020)?

Las nuevas prioridades defensoriales:

- ¿Cuáles consideran que deberían ser las prioridades que debe abordar la Defensoría del Pueblo hasta el 2020? ¿Por qué?
- ¿Cómo abordaría esas prioridades?
- ¿Con que instituciones abordaría estas prioridades?
- ¿Qué resultados considera que deberíamos obtener con base a estas prioridades hasta fines de 2020?

28 *Plan Estratégico Institucional*, Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia. 2016-2020.

Actividad 2

El equipo analiza, hace una lista de los problemas más sentidos que debe atender la institución y los refleja en la siguiente matriz:

Con base en la información anterior, hace una priorización de los principales problemas u obstáculos identificados en el diagnóstico institucional y situacional, y se ordenan, según nivel de importancia, en la siguiente matriz:

MUY RELEVANTES	RELEVANTES	POCO RELEVANTES

Por ejemplo:

La Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia, en la formulación de su Plan Estratégico, posterior a este ejercicio, identificó en este primer análisis las siguientes materias o temáticas de interés para el desarrollo del PEI:

- Las poblaciones en situación de vulnerabilidad (mujeres, niños, niñas, adolescentes, personas privadas de libertad, personas adultas mayores, personas con discapacidad).
- Los sectores desfavorecidos de la población requieren una atención prioritaria, como un compromiso histórico y priorizado en la C.P.E.
- Asimismo, las materias de especial protección requieren a aplicación de normativas que garanticen su cumplimiento, como ser justicia, salud, servicios básicos y educación, además de materias particulares por región (la zafra en el norte boliviano).

Con base en el análisis anterior, el equipo resume de manera general la problemática más sentida y la "analizá" desde la perspectiva de género e interseccionalidad.

PASO 2. Analizar el entorno institucional.

Actividad 1

El equipo responsable del proceso de planificación conforma grupos de trabajo, cada uno identificará los **factores externos** sobre un ámbito que determinarán la intervención de la institución:

a) Político.
b) Económico.
c) Social.
d) Tecnológico.
e) Cultural.

Los grupos procederán a presentar en plenaria los resultados del trabajo y a analizar un factor a la vez. El análisis de estos factores externos a la institución permitirá conocer los aspectos que determinarán sus intervenciones.

El equipo registra la información en la siguiente matriz:

Ambitos	Factores Externos (Que Determinan La Intervención De La Institución)
Político	
Económico	
Social	
Tecnológico	
Cultural	

Actividad 2

- El equipo responsable de la planificación organiza dos grupos de trabajo. Uno identificará las **oportunidades** y otro, las **amenazas** del contexto en distintos ámbitos.
- Concluido el tiempo asignado, los grupos procederán a presentar en plenaria los resultados del trabajo.
- El equipo registra oportunidades y amenazas en la siguiente matriz:

Ámbito	Oportunidades (factores positivos del medio que deben aprovecharse)	Amenazas (situaciones negativas externas, que deben atenderse)
Político		
Económico		
Social		
Tecnológico		
Cultural		

Este análisis tiene como propósito identificar el entorno en el cual la Defensoría cumple con su mandato, esa información es fundamental para identificar los factores externos relevantes del contexto que influyen en el desempeño de la institución tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) como negativos (amenazas), elemento fundamental para **diseñar las estrategias** más adecuadas para la implementación del Plan.

PASO 3. Realizar mapa de actores e identificar alianzas.

Los actores y actoras sociales son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden sobre el medio en que se desenvuelve la institución, que pueden incidir en la situación problemática y pueden contribuir tanto a su solución como a profundizar o mantener el problema.

Actividad 1

Análisis de actores y alianzas (actuales y potenciales)

- El equipo responsable de la planificación organiza dos grupos de trabajo, para que uno de ellos identifique a los/las actores/as sociales (personas, grupos, organizaciones e instituciones) que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la institución para el logro de transformaciones, y para que el otro identifique actores/as que obstaculizan la labor de la institución.

Actores/as que facilitan la labor de la institución

Actores/as que obstaculizan la labor de la institución

- Los grupos procederán a presentar en plenaria los resultados del trabajo.
- En plenario, el equipo sistematizará la información en la siguiente matriz:

Actores	Impacto	
	Facilitan la labor de la institución	Obstaculizan la labor de la institución
Instituciones públicas		
Organizaciones		
Personalidades		
Sector Privado		
Redes		
Organismos de cooperación		

- Con base en los resultados de la sistematización en plenaria, el equipo retoma lo registrado en cuanto a actores que facilitan la labor de la institución y promueve que el grupo aporte para identificar con cuáles existen alianzas y con cuáles es viable constituirlas.
- El equipo sistematiza la información en la siguiente matriz:

Actores/as que facilitan la labor de la institución	Alianzas		Actores/as que obstaculizan la labor de la institución
	Actuales	Potenciales	

FASE E:

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, LÍNEAS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

Objetivo

Formular los objetivos, líneas, resultados y actividades del plan estratégico, desde el enfoque de género e interseccionalidad con base en la problemática más relevante que la institución debe atender en el periodo.

Aspectos a tomar en cuenta

Los objetivos estratégicos son los logros que la institución espera concretar en un determinado plazo para el cumplimiento de su misión. Estos se derivan del diagnóstico situacional que permite identificar cuál es la problemática más sentida que afecta de manera directa a las partes interesadas; estas partes pueden ser grupos de población, migrantes, comunidades étnicas, afrodescendientes, poblaciones indígenas, comunidades LGBTI que se encuentren en condición de vulnerabilidad, también pueden ser actores/as políticos/as, sociales y organizaciones.

Si se toma en consideración que los objetivos estratégicos son la declaración de qué resultados se esperan lograr para cumplir con la misión, se requiere revisar las fortalezas que tiene la institución para alcanzarlos, así como el aprovechamiento de condiciones favorables del entorno para optimizar el logro de dichos resultados. También las limitaciones o debilidades que provienen de la propia institución o bien las que proceden del ambiente externo como amenazas.

Los objetivos estratégicos: Operacionalizan la planificación. Son muy concretos, obedecen a metas de corto plazo (uno a dos años como máximo) y su ejecución y logro deben ser medidos por indicadores.

Líneas estratégicas: Son los temas claves para pasar de la situación actual a la deseada para el cumplimiento de los objetivo estratégicos.

Resultados: Son lo que pretendemos alcanzar para verificar el cumplimiento de la línea estratégica que, a su vez, contribuye al logro de los objetivos estratégicos y en su conjunto a la Misión planteada para el período definido.

Las actividades: Permiten que la planificación sea una guía concreta para lograr los objetivos estratégicos, asignándoles recursos económicos, humanos, infraestructura, plazos de ejecución y responsables de la ejecución.

En resumen, este proceso consiste en determinar las prioridades a nivel de objetivos estratégicos institucionales, tomando en cuenta que estas

prioridades surgen de los problemas que la institución debe atender, y orientan el accionar de la institución en el próximo período.

Preguntas centrales: Siempre conviene hacerse las siguientes preguntas: ¿el objetivo general lleva incluida la perspectiva de género?, ¿son congruentes las líneas con el objetivo estratégico, y este con la Misión al considerar el enfoque de género? ¿Corresponden los objetivos con la población beneficiaria determinada?

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Formular objetivos estratégicos institucionales con base en los problemas más sentidos que la institución debe atender.

Es recomendable que la formulación de los OEI sea trabajada en un taller que debe ser participativo e incluyente.

Actividad 1

El equipo de planificación, previamente a la reunión o taller, hace un resumen de elementos a considerar para la formulación de los OEI con base a los resultados obtenidos en los ejercicios realizados en las tres fases anteriores.

Asimismo, hace una relectura de documentos: Política o Plan Nacional de Desarrollo, Política Sectorial, a las que debe alinearse la institución con su Misión y Visión, u otros documentos vinculados con el grupo meta atendido y/o por atender por la defensoría.

Actividad 2

- El equipo (en plenaria), sobre la base del resumen elaborado en la actividad anterior, registra información institucional en la siguiente matriz (la última columna se completará en cada grupo):

Visión institucional	Misión	Principales Fortalezas (5)	Principales Debilidades (5)	Principales Oportunidades (5)	Principales amenazas (5)	Propuesta de objetivos estratégicos (4)

- El equipo organiza dos o tres grupos de trabajo para proponer un máximo de cuatro objetivos de mediano plazo.
- Cada grupo, toma como referente los elementos registrados en la matriz y formula un máximo de cuatro objetivos de mediano plazo, que parten de la reflexión sobre las siguientes preguntas básicas:

a) ¿Qué es lo que se desea o se debe lograr para alcanzar un cambio sustancial en el sector? (Considere la visión de la Institución).

b) ¿Cuáles son las prioridades de la institución?

a) ¿Qué debe ser resuelto con urgencia?

¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

- Para redactar los OEI se debe considerar que estos siempre se formulan en infinitivo; se recomienda utilizar los verbos: "incrementar", "reducir" o "mantener", en los casos que así lo ameriten.
- Se vinculan directamente con la Misión. Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la Misión en un período determinado de tiempo.
- Evidencian el cambio o transformación que se espera alcanzar con la implementación del Plan, por ejemplo: "Tutelados los derechos humanos de personas y grupos en condiciones de vulnerabilidad que interponen quejas en la institución por discriminación en el acceso a los servicios públicos".
- Dan respuesta a las necesidades y demandas más sentidas de la población meta, hacia las cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
- Dirige los recursos materiales y humanos a las necesidades más sentidas de la población meta.

Un ejemplo:

Objetivo e indicador del Programa *Ejercicio y vigencia de los derechos humanos de poblaciones en situación de vulnerabilidad y sectores desfavorecidos* del Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia:

Objetivo estratégico	Indicador
Promover la generación de condiciones materiales de vida que permitan el ejercicio y vigencia de los derechos humanos de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y sectores desfavorecidos.	Porcentaje de políticas públicas, normas y acciones que inciden en la generación de condiciones materiales de vida que permitan el ejercicio y vigencia de los derechos humanos de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y sectores desfavorecidos.

- Los grupos procederán a presentar en plenaria los resultados del trabajo, para socializar y consensuar los objetivos que se proponen para el Plan Estratégico.

PASO 2: Analizar la factibilidad/viabilidad de los objetivos estratégicos.

Actividad 1

Analizar los diferentes objetivos formulados.

Se analizan los objetivos formulados sobre la base de los criterios que posibiliten su logro y se consideran los recursos disponibles, la viabilidad técnica, política, social, capacidades institucionales, así como los intereses de los/las beneficiarios/as, las fuentes de financiamientos, etc. Por ejemplo:

- Contexto Institucional: ¿Los objetivos propuestos están en correspondencia con el mandato y atribuciones de la defensoría? ¿Requiere de acuerdos interinstitucionales? ¿Demanda transformaciones en la institución? ¿Responde a políticas y prioridades de la institución? ¿Contribuye al fortalecimiento institucional y construcción de capacidades? Entre otros.
- Recursos financieros, materiales y humanos: ¿Se cuenta con los recursos suficientes? ¿Se cuenta con otras fuentes de financiamiento? ¿Se cuenta con

los recursos humanos suficientes, especializados, sensibilizados en género e interseccionalidad? ¿Se cuenta con el equipamiento necesario para desarrollar todas las actividades? ...

- Intereses del grupo meta: Con base en las demandas identificadas, ¿los objetivos seleccionados consideran los intereses y demandas del grupo meta de manera diferenciada?
- Derechos humanos: ¿Incorporan los objetivos la perspectiva de género y de interseccionalidad?

Estos son algunos criterios a tomar en cuenta para analizar la viabilidad de la alternativa de solución al problema.

Asimismo, se deben incorporar transversalmente los lineamientos de la Política de Género y de otras políticas dirigidas a grupos en condiciones de vulnerabilidad. Considerar voluntad política de las autoridades, entre otros. Se puede profundizar en otros aspectos de acuerdo a los intereses de la institución defensorial.

Con base en el análisis realizado, se decide cuáles serán los objetivos estratégicos del Plan.

PASO 3: Formular Líneas estratégicas, resultados y principales actividades con base en los objetivos estratégicos elaborados.

- El equipo responsable de la planificación conforme los objetivos estratégicos formulados, organiza dos o tres grupos de trabajo para que cada uno elabore las respectivas Líneas Estratégicas, Resultados y principales actividades.

El nivel más concreto (acciones/actividades), puede también retomarse para ser formulados en los planes operativos anuales.

Actividad 1

- Formular las líneas estratégicas como aspectos que deben realizarse para contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Las Líneas Estratégicas son los temas claves a abordar para pasar de la situación actual a la deseada para el cumplimiento de los objetivo estratégicos
- Formular los resultados teniendo en cuenta que representan lo que se pretende alcanzar para verificar el cumplimiento de la línea estratégica que, a su vez, contribuye al logro de los objetivos estratégicos y, en su conjunto, a la Misión planteada para el período definido.
- Las actividades son el conjunto de tareas necesarias para la consecución de una acción u objetivo concreto. Posibilitan que la planificación se concrete para lograr los resultados y líneas estratégicas, asignar recursos materiales y humanos, infraestructura u otros que se requieran estableciendo plazos para su ejecución.

Actividad 2

- Los grupos registran en la siguiente matriz su propuesta:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:			
N°	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	RESULTADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
1.			
2.			

- Los grupos en plenaria comparten los resultados del trabajo realizado y el equipo responsable de la planificación sistematiza la información de cada grupo.

FASE F.

ESTRUCTURACIÓN DE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Objetivo

Elaborar la matriz que resume el plan con los elementos claves de la estrategia de implementación.

Aspectos a tomar en cuenta

La matriz permite ordenar de forma lógica todos los elementos que conforman la estrategia de implementación del plan. Es una herramienta para estructurar de forma articulada los resultados del proceso de planificación. Comprende los siguientes elementos: Misión la cual se constituye en *objetivo superior, objetivos estratégicos, líneas estratégicas, resultados, actividades indicadores, medios de verificación y vactores externos o supuestos.*

Se debe revisar la lógica y coherencia, para lo cual hay que valorar si todos los elementos considerados en el plan contribuyen a resolver la problemática identificada, ¿a qué contribuye el plan con todos estos elementos?, ¿qué se desea lograr al final del período de implementación?

Se requiere identificar los factores externos o supuestos, por lo que es necesario hacer un alto para analizar las condiciones externas a la ejecución del plan, que deben cumplirse para alcanzar los objetivos planteados en el resumen narrativo. Para ello, es preciso identificar los factores externos que pudieran limitar su cumplimiento.

Los *factores externos,* son los elementos positivos o negativos que están fueran del control del plan. Son ajenos a la institución, y están compuestos por las oportunidades y amenazas que fueron identificados en el análisis institucional.

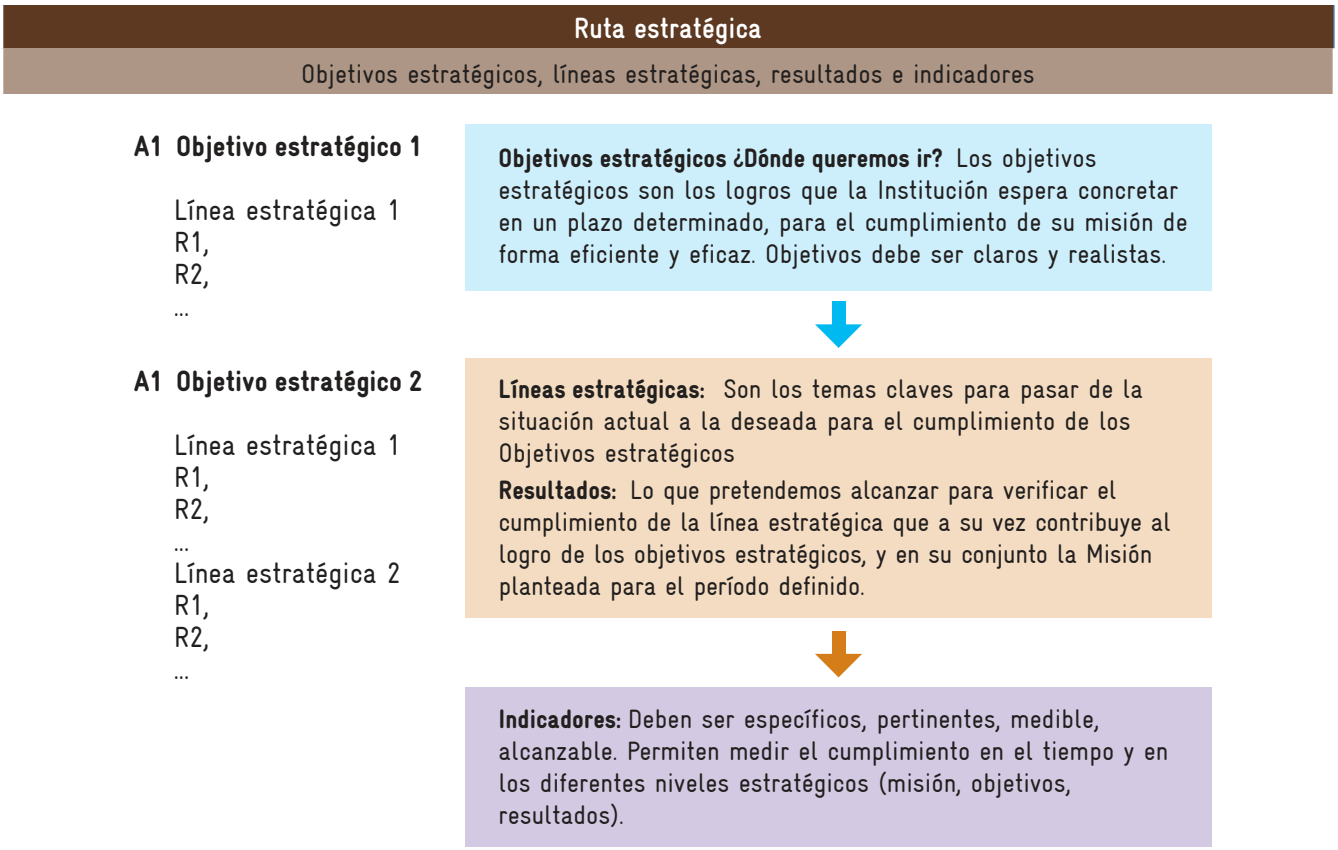
Los *indicadores* definen la norma de realización que hay que alcanzar para cumplir con los objetivos

estratégicos Líneas estratégicas y Resultados. Señalan cuantitativamente y cualitativamente, el cambio que se verifica entre una situación negativa existente y la situación futura deseada en los grupos en condiciones de vulnerabilidad.

¿Cuántos indicadores formular? Para cada objetivo estratégico institucional se recomienda formular un solo indicador.

Al nivel de los objetivos estratégicos, se formularán indicadores para cada línea estratégica, que ayuden a medir los cambios en el comportamiento o estado de situación deseado. Los indicadores deben ser medibles y verificables, son útiles solamente, cuando se aseguran los medios de verificación: estadísticas nacionales, bases de datos institucionales, informes, memorias, lista de participantes e investigaciones

Los *medios de verificación* señalan las fuentes de información a las cuales recurrir para obtener información sobre el logro de los indicadores.



Las instituciones formularán en su planificación institucional de forma obligatoria, el objetivo estratégico referente al fortalecimiento institucional, denominado “Fortalecer las capacidades institucionales”.

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Llenar matriz de planificación (describir la Misión, los objetivos Estratégicos, líneas y resultados formulados).

El equipo responsable de la planificación, en plenaria construye con los insumos elaborados por los grupos, la Matriz de planificación describiendo la Misión, los objetivos estratégicos, líneas y resultados formulados, siguiendo el ejemplo siguiente:

Matriz de Indicadores del Plan estratégico

Descripción de Misión Objetivos y Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Factores externos (Facilitadores/limitantes)
Misión	Impacto		
Objetivo estratégico 1	Efecto		
Línea estratégica 1			
Resultado 1			
Resultado 2			
Línea 2			
Resultado 1			

PASO 2: Identificar factores externos, amenazas u oportunidades que pudieran limitar o favorecer el cumplimiento del plan.

Con la matriz del plan completa se procede a identificar los factores externos, amenazas u oportunidades que pudieran limitar o favorecer su cumplimiento.

En las actividades, los factores externos pueden condicionar el cumplimiento de los resultados, en este nivel, los factores externos pueden incidir de forma positiva o limitar que se logre el propósito; por su parte, en el este nivel, los factores externos inciden para que se contribuya o limite significativamente al logro del fin.

Por ejemplo, si el supuesto es que el plan cuenta con los recursos para su implementación, representaría un factor externo totalmente adverso ya que si no se cuenta con los recursos para su ejecución, no se podría ni siquiera plantear los objetivos.

Una vez hecho esto, se procede a construir los indicadores para cada nivel e identificar sus medios de verificación. Esto sentará las bases para el monitoreo del programa.

FASE G.

DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Objetivo

Definir mecanismos para el proceso de seguimiento y de evaluación del Plan estratégico.

Aspectos a tomar en cuenta

El seguimiento es un proceso de supervisión continua o periódica de la implementación de un plan, programa, política, proyecto para asegurarse de que los resultados y las actividades sigan desarrollándose de acuerdo al plan establecido. Es un proceso sistemático interno a través del cual se revisa el adecuado y transparente uso de los insumos para implementar las actividades; se vigila que las actividades planificadas se cumplan; valora que los factores externos estén contribuyendo al logro de las actividades (oportunidades) y se vigila la afectación negativa de otros factores para tomar medidas correctivas (amenazas).

La evaluación es un proceso puntual, externo, que se efectúa a medio término para corregir debilidades, y al final de ejecutada la propuesta para medir el impacto y efecto logrado; mide los indicadores que fueron definidos en el nivel del objetivo superior y específico (impacto), de resultados (efecto alcanzado); revisa los medios de verificación que sustentan el cumplimiento de los indicadores; valora los factores externos.

Criterios técnicos para la evaluación.

a) *Pertinencia:* La propuesta respondió coherentemente a la problemática identificada.

b) *Eficacia:* Se logró cambios cualitativos y cuantitativos en la población meta con el cumplimiento del objetivo superior y del objetivo específico.

c) *Eficiencia:* Se lograron los resultados previstos, los insumos fueron utilizados adecuadamente para ejecutar las actividades

d) *Sostenibilidad.* Son sostenibles todos los cambios efectuados y los productos logrados.

Desde esta perspectiva, el seguimiento y evaluación con enfoque de Género e Interseccionalidad es una herramienta de análisis y reflexión para facilitar la toma de decisiones sobre el futuro y el desarrollo institucional esperados y sobre personal que labora, asimismo satisfacer las demandas de la población meta atendida desde el enfoque de Género e Interseccionalidad. Por lo tanto, mide el logro de la igualdad y la no discriminación de los grupos en condición de vulnerabilidad.

Diferencias entre el Seguimiento y la Evaluación

Seguimiento	Evaluación
Se realiza con mayor frecuencia y es permanente.	Se realiza con menor frecuencia y en períodos iniciales, intermedios y finales (expost).
Afecta las decisiones cotidianas, lo que permite ajustar la planificación operativa.	Afectan decisiones de mediano y largo plazo. Es un insumo para la planificación anual y de fases.
Mide el avance de las Actividades para el logro de los Resultados y Objetivo específico/propósito.	Mide los cambios o modificaciones deseadas, por el logro de los objetivos.
Refleja el proceso de ejecución de las actividades del proyecto.	Refleja la situación en que se encuentra el plan y el avance hacia sus impactos.
Proporciona información a los ejecutores.	Proporciona información en el ámbito interno y externo (donantes, grupo meta, ejecutores, otros).
Es una herramienta importante para la ejecución del plan.	Es una valoración crítica y clave para el proceso de planificación.
Puede modificar la asignación de recursos humanos y financieros para el cumplimiento de metas.	Determina el plazo del plan en cuanto a su ampliación o actualización.
Su nivel de acción es la eficiencia.	Su nivel de acción es la efectividad, sostenibilidad, impactos y relevancia.
Se basa en indicadores del desempeño de actividades.	Se basa en indicadores de efectos e impactos a nivel del propósito y objetivo superior.
Analiza la ejecución de las actividades para el logro de los productos.	Analiza de manera crítica, la visión, misión, propósito, estrategias y aprendizajes.

PROCEDIMIENTO

PASO 1: Revisar Matriz de planificación con base en criterios para el seguimiento.

Actividad 1

Realizar un ejercicio de revisión y análisis de la Matriz de planificación, reflexionando sobre criterios para el seguimiento. Esta revisión se puede realizar mensual o trimestralmente:

- ¿Se definieron las actividades para obtener el resultado previsto?
- ¿Cuáles de estas actividades se están cumpliendo?
- ¿Es necesario ajustar/sumar actividades?
- ¿Se contó con los insumos necesarios para ejecutar las actividades? ¿Se utilizaron correctamente?
- ¿Qué factores externos/supuestos (oportunidades) contribuyeron positivamente en la ejecución de actividades?
- ¿Qué factores externos/supuestos (amenazas) afectaron negativamente la ejecución de actividades? ¿Se están tomando las medidas necesarias para minimizar su efecto?

- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en el período?
- ¿Se han elaborado las recomendaciones necesarias para la toma de decisiones y realizar los ajustes operativos necesarios en el plan?

PASO 2: Definir las instancias claves para la ejecución del plan.

Actividad 1.

Establecer en el plan cual es la instancia estratégica en la implementación, seguimiento y evaluación de la planificación institucional, que dirige y garantiza su funcionamiento, y administra el presupuesto en su calidad de máxima autoridad administrativa.

Conforme las facultades que le otorga la Ley Creadora de la institución defensorial y las funciones establecidas en la estructura institucional, definir la instancia o instancias, o Comisiones que garantizarán la incorporación de los ejes transversales de género e interseccionalidad u otros ejes transversales relevantes, así como de disposiciones institucionales que coadyuven al cumplimiento del plan sobre todas las cuestiones relativas a la protección y promoción de los derechos humanos de la población en condiciones de vulnerabilidad para la restitución de sus derechos.

Las estructuras respectivas u órganos sustantivos son instancias clave en la ejecución del plan, así como la instancia específica responsable del seguimiento y evaluación de las acciones planificadas y de los indicadores de cumplimiento por cada objetivo estratégico.

TERCERA PARTE

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS COMPLEMENTARIAS

Criterios de calidad para la planificación en las instituciones: Lista de Comprobación (Básica) para la inclusión de la perspectiva de género e interseccionalidad en la formulación de planes de las Instituciones de Derechos Humanos

La planificación en las instituciones de derechos humanos requiere examinar las causas estructurales de las inequidades y la exclusión para cumplir con el mandato de promover y proteger los derechos humanos de la población de manera efectiva e independiente,, defender los derechos de los grupos humanos más vulnerables y el respeto a la diversidad.

Una de las dificultades más frecuentes en los procesos de planificación tradicional es la neutralidad de género. Se asume que la población, y en particular todos los/as actores/as sociales involucrados, tienen características homogéneas, es decir, tienen los mismos intereses, viven de la misma manera los problemas, por lo que son afectados de igual forma por cualquier acción que se desarrolle. Se ignora las diferencias, por lo cual los planes pueden ser ineficaces, ya que excluyen de sus objetivos los intereses diferenciados de distintos sectores de la población, específicamente los de las mujeres, que son de esta manera invisibilizadas, ya que generalmente los hombres son el paradigma a partir del cual se planifica (Volio, 2008).

Una planificación que no considera en forma diferenciada los intereses y necesidades estratégicas de hombres y mujeres tiende, en el mejor de los casos, a mantener las brechas de género, pero por lo general, las acentúa.

La planificación con enfoque de género e interseccionalidad en las instituciones de derechos humanos, se concibe como una herramienta de gestión que señala la ruta que conduce al logro del mandato institucional. Reconoce que tanto las mujeres como

los hombres no son grupos homogéneos, sino que se diferencian por la clase, religión, cultura, edad y ciclo de vida; que cualquier intervención que se realice (planes, políticas, proyectos) pueden tener efectos diferenciados sobre su bienestar y calidad de vida. Por esta razón, las categorías de género e interseccionalidad son complementarias en la formulación de políticas públicas para el desarrollo de sociedades más igualitarias y justas.

La lista de comprobación que se presenta[29] es una herramienta de retroalimentación que contribuye a que de manera sistemática y consistente sea asegurada la inclusión del enfoque de género e interseccionalidad en cada fase de la planificación de las instituciones. Permite detectar vacíos en alguna de las fases. También puede ser utilizada en la implementación y divulgación del plan en el trabajo cotidiano; por ejemplo, en la elaboración y/o adecuación de instrumentos o protocolos de atención, fichas de registros, entre otros.

En la siguiente tabla se incluyen algunas preguntas de comprobación conforme a las etapas en la planificación. En cada pregunta o aspecto planteado se marca con una "X" en una o más casillas (según sea el caso) que indica el estado de las cosas: (sí, no, parcial, mejorable o no aplica).

Lista de comprobación[30]						
Preguntas	SÍ	NO	P	M	N/A	Observaciones
Etapa diagnóstica						
Análisis interno						
¿Se valora el nivel de compromiso político con la igualdad de género, según el marco normativo vigente?						
¿La institución tiene claramente identificado en su misión y visión los factores de discriminación múltiple que afectan a la población que pretende atender?						
¿En la caracterización de los hombres y las mujeres atendidos/as se han tomado en cuenta los factores de discriminación múltiple (género/orientación sexual, origen étnico, estatus migratorio, condición socioeconómica, otros) que agravan la condición de vulnerabilidad y exclusión?						

29 Se ha tomado como referencia el Listado de verificación *(checklist)*, de la Guía para incorporar el enfoque de género en la planificación de políticas sociales. Granada, Escuela Andaluza de Salud Pública Consejería de Salud, Junta de Andalucía. 2016.

30 Leyenda de las Categorías:
- SÍ (cuando se considere que lo que plantea la pregunta SÍ se está teniendo en cuenta),
- NO (cuando se considere que lo que plantea la pregunta NO se esté teniendo en cuenta),
- P (cuando se considere que ha sido tomada en cuenta PARCIALMENTE, es decir, que se podría/debería se mejorable en el sentido que se plantea),
- M (cuando a pesar no haber sido incorporado o incorporado parcialmente puede SER MEJORADO).
- N/A (cuando se considere que NO SE SABE si la cuestión se ha considerado en el proceso de diseño del Plan o, simplemente, que la cuestión NO APLICA en ese aspecto particular).

Lista de comprobación[30]						
Preguntas	SÍ	NO	P	M	N/A	Observaciones
¿En el análisis del contexto externo se han tomado en cuenta los factores u otros actores que pudieran limitar o impedir el cumplimiento de los objetivos y estrategias orientados a la protección de los derechos de determinados grupos en condiciones de vulnerabilidad?						
¿Se han tomado en cuenta los factores u otros actores externos con los cuales se pueden establecer alianzas y definir estrategias comunes para la protección de los derechos de determinados grupos en condiciones de vulnerabilidad?						
¿Está la institución respondiendo a las necesidades y demandas diferenciadas de hombres y mujeres, tomando en cuenta las situaciones en que un tipo de discriminación interactúa con dos o más? (Por ejemplo: la discriminación múltiple que enfrenta una mujer migrante, pobre, afrodescendiente, etc.).						
¿La institución cuenta con las capacidades necesarias (estructura, herramientas de gestión, otros) para atender a las demandas de la población desde una perspectiva de género e interseccionalidad?						
¿Se han desarrollado capacidades en el personal para incorporar el enfoque de género e interseccionalidad en su actuación?						
¿El personal dirigente reconoce que varones y mujeres pueden verse afectados de manera diferente y muchas veces de forma desigual, por decisiones que se toman y políticas institucionales derivadas de los procesos de toma de decisiones?						
¿Se ha previsto la formación y sensibilización del personal, previo a la implementación del plan y/o de transformaciones que sean requeridas, para la incorporación de la perspectiva de género e interseccionalidad en el quehacer institucional?						

Lista de comprobación[30]						
Preguntas	SÍ	NO	P	M	N/A	Observaciones
Análisis externo						
¿En la identificación de la problemática que se requiere resolver con el plan están identificadas las diferentes formas en que un mismo problema afecta a hombres y/o, mujeres según su edad, origen étnico, condición socioeconómica, estatus migratorio, orientación sexual, creencias religiosas, entre otros?						
¿Se cuentan con datos estadísticos suficientes y desagregados sobre la población afectada por determinada problemática o situación que se desea resolver?						
¿En la descripción de la problemática se ha descrito el marco legislativo que favorece o limita el abordaje de una solución desde perspectiva de género e interseccionalidad?						
¿El análisis de las partes involucradas (instituciones, organizaciones, organismos de financiamiento, etc.), toma en cuenta el grado de sensibilización de estos actores/as, en cuanto a la discriminación múltiple que experimentan sectores de la población (por razones de género, orientación sexual, origen étnico, estatus migratorio, origen socioeconómico, otros)?						
Diseño del plan y seguimiento						
¿El propósito del plan responde a las necesidades y demandas diferenciadas de la población, incorporando la perspectiva de género e interseccionalidad?						
¿Los objetivos definidos responden a la problemática identificada como prioritaria?						
¿Los objetivos definidos describen de manera clara logros que impactan de manera favorable a los grupos poblaciones en condiciones de vulnerabilidad?						
¿Los objetivos del plan toman en cuenta las múltiples inequidades, desde una perspectiva de género e interseccionalidad?						

Lista de comprobación[30]						
Preguntas	SÍ	NO	P	M	N/A	Observaciones
¿Las actividades/acciones y resultados planteados para el logro de los objetivos del plan, favorecen la superación de los múltiples factores de discriminación que afectan a mujeres y hombres?						
¿Los objetivos, resultados y actividades definidas están dirigidos a lograr transformaciones para la inclusión de la perspectiva de género e interseccionalidad en el quehacer institucional?						
¿Se han definido indicadores que permitan medir transformaciones de la cultura organizacional de la institución?						
¿Se han definido indicadores que permitan determinar disminución de las inequidades y de la discriminación múltiple en la población atendida?						
¿Se cuenta con datos estadísticos desagregados desde una perspectiva de género e interseccionalidad?						
¿El presupuesto definido es suficiente para garantizar todas las acciones que garanticen la inclusión de la perspectiva de género e interseccionalidad; e incluye elaboración de instrumentos y protocolos para la atención a la población y el seguimiento al plan diseñado, entre otros?						
¿Se ha diseñado un plan de fortalecimiento de capacidades del personal para la implementación y seguimiento del plan y se cuenta con el presupuesto respectivo?						
¿Se han considerado todos los factores externos limitantes o favorables (oportunidades y amenazas) al desarrollo del plan?						
¿Las actuales autoridades favorecen la inclusión de la perspectiva de género e interseccionalidad en el quehacer institucional?						

Lista de comprobación[30]						
Preguntas	SÍ	NO	P	M	N/A	Observaciones
¿Existe la motivación suficiente y receptividad en la población objetivo con las actividades propuestas en el plan?						
¿Existen capacidades y actitudes en las partes involucradas (instituciones afines, organizaciones gremiales, organismos financiadores, etc.) para la promoción e implementación de las actividades propuestas en el plan?						
¿Se ha considerado la divulgación del plan que incorpore la perspectiva de género e interseccionalidad para asegurar que la información llegue a todas las partes involucradas, en especial a la población usuaria?						

ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL PLAN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es un documento que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su Misión y alcanzar su propia Visión y también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

Es recomendable la emisión de un Resolución Institucional firmada por la persona titular de la defensoría, la cual contiene la aprobación, establece el período de implementación y su alcance y a partir de qué fecha se pone en vigencia.

La redacción del PEI deberá centrarse en mostrar el proceso técnico de cómo se definen cada uno de las etapas de este proceso de planeamiento, sino en resaltar como se lograrán los objetivos propuestos. Se realizará de acuerdo a la estructura siguiente:

PRESENTACIÓN

Debe contener un breve resumen de los principales elementos del plan.

1. **Introducción:** Incluye la descripción de la institución y sus tendencias relevantes en los próximos 5 años. Asimismo, una breve descripción de la metodología para la formulación del PEI y el proceso participativo en su elaboración.
2. **Antecedentes y contexto**

   Comprende el análisis contextual: antecedentes y situación actual de los derechos humanos y de los grupos en condiciones de vulnerabilidad, los principales problemas del sector desde el enfoque de género e interseccionalidad.

   Incluye el análisis de factores externos que inciden en su intervención, oportunidades y amenazas del entorno; amenazas y oportunidades en los ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros.

3. **Marco normativo de los derechos humanos** (nacional, internacional, institucional)

   Se hace referencia principal a la Constitución Política del Estado que consigna los derechos humanos fundamentales y otras normativas nacionales relacionadas, planes nacionales de política pública del sistema de planificación nacional (planes nacionales de desarrollo) o resoluciones ministeriales específicas sobre lineamientos de planificación.

   Se plantea el marco normativo internacional: principales normativas de derechos humanos de las cuales el país es suscriptor y que tienen referencia directa con la atribución y mandato de la institución de derechos humanos, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención Americana de Derechos Humanos o Pacto de San José de Costa Rica, los Principios de París u otras normativas de derechos de las mujeres como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), entre otros considerados relevantes para efectos del plan.

   Incorpora el marco legal de la institución (ley creadora, atribuciones y mandato) y un breve análisis de la institución, sus capacidades y limitaciones y la forma en la que opera. Fortalezas y debilidades desde el enfoque de género e interseccionalidad, en la cultura organizacional, los distintos sistemas institucionales, estructura de la institución, procesos y procedimientos, protocolos de atención, sistema de registro, servicios que brinda a la ciudadanía, así como los recursos materiales y financieros con que cuenta.

4. **Diseño del Plan estratégico (periodo del plan)**

   En este apartado se presenta el marco estratégico constituido por los elementos filosóficos:

   4.1 **Misión y visión.**

   4.2 **Principios y valores.**

   4.3 **Ejes transversales.**

Políticas institucionales se incluyen si la institución defensorial cuenta con políticas institucionales específicas (género, niñez,) y ejes transversales del plan (género e interseccionalidad, entre otros).

4. 4. Objetivos estratégicos, líneas estratégicas, resultados e indicadores

Se presentan los objetivos estratégicos con sus respectivas líneas y resultados:

A1 Objetivo estratégico 1

Línea estratégica 1
R1,
R2,
Línea estratégica 2
R1,
R2,
...

A 2 Objetivo estratégico 2

Línea estratégica 1
R1,
R2,
Línea estratégica 1
R1,
R2,

Se presenta una Matriz-Resumen que contiene los objetivos estratégicos, líneas estratégicas y resultados. Además incluye indicadores, sus medios de verificación institucional (y factores externos que posibilitan o limitan su ejecución).

Matriz de Indicadores del Plan estratégico

Descripción de Misión Objetivos y Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Factores externos (Facilitadores/limitantes)
Misión	Impacto		
Objetivo estratégico 1	Efecto		
Línea 1			
Resultado 1			
Resultado 2			
Línea 2			
Resultado 1			

4. 5. **Seguimiento y evaluación e instancias claves para su ejecución**

Comprende las instancias estratégicas para la implementación, seguimiento y evaluación de la planificación institucional, roles y competencias de áreas clave.

Anexos

Pueden incorporarse las fichas técnicas de los indicadores de los objetivos, líneas y resultados.

Bibliografía consultada

Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR). (2008). *Reglas de Brasilia sobre acceso a la Justicia de las personas en condición de vulnerabilidad*. XIV Cumbre Judicial Iberoamericana Brasilia, 4 a 6 de marzo. Disponible en: http://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2009/

Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Naciones Unidas-CEPAL. Disponible en: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Asamblea General de la ONU. (1993). *Principios de Paris. Principios relativos al estatuto y funcionamiento de las instituciones nacionales de protección y promoción de los derechos humanos*. Disponible en: http://www.defensoria.gov.co/public/pdf/01/res48134onu.pdf

Asociación para la Prevención de la Tortura (s/f). *Instituciones Nacionales de Derechos Humanos: su rol en la prevención de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes*. Disponible en: http://www.apt.ch/content/files_res/nhri-position-paper-es.pdf

AWID (2004). Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica-Julio. Disponible en: https://www.awid.org/es/publicaciones/

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2002). *Enfoque de Género en programas y proyectos de desarrollo*.

Bartolomé, M (2008). "Género y Derechos Humanos: Reconocimiento de la Pluralidad e Intersección de las Diferencias". *Novum Jus (2)*, pp.183-204. Disponible en: http://www.revistas.unam.mx/index.php/

Comisión Interamericana de Mujeres Organización de los Estados Americanos (OEA). (2010). *Guía de Capacitación "Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género".* Proyecto hemisférico de la CIM/OEA: "Avance de la Igualdad de Género en el marco del Trabajo Decente".

Consejería de Igualdad y Políticas Sociales. (2016). *Guía para incorporar el enfoque de género en la planificación de políticas sociales.* Junta de Andalucía. Junta de Andalucía. Edición Escuela Andaluza de Salud Pública www.easp.es.

Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia. (2016). *Plan Estratégico Institucional. 2016-2020*. Disponible en: http://www.defensoria.gob.bo/archivos/PEI-2016-2020.pdf

Expósito Molina, C. (2012). ¿Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España. Grupo de Investigación Multiculturalismo y Género. Universidad de Barcelona. Disponible en: https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/%20article/viewFile/41146/39358

FAO. Vocabulario referido a género. Disponible en: http://www.fao.org/docrep/x0220s/x0220s01.htm

Jarquín Ramos, M. J.; Herrera, M. y Gutiérrez, L. (2002). "Evaluación de los servicios públicos con equidad de género". Exposición en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IDH). (2006). *La figura del Ombudsman Guía de acompañamiento a los pueblos indígenas como usuarios*. San José, C.R.

(2008). *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos*. Disponible en: https://www.iidh.ed.cr/iidh/media/1829/herramientas_integrar_genero_ddhh-2008.pdf

Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO). PROFIO-GIZ. (2014). *Manual para la Realización de Diagnósticos Institucionales de Género*. Managua, Nicaragua.

La Barbera, M. (2016). "Interseccionalidad, un 'concepto viajero': orígenes, desarrollo e implementación en la Unión Europea". *Interdisciplina 4*, n° 8.

Oficialía Mayor-Unidad de Igualdad de Género. (2016). *Diagnóstico Institucional de Género de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México* (CNDH)., México.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2010). *Instituciones nacionales de derechos humanos: Antecedentes, principios, funciones y responsabilidades.* Serie de Capacitación Profesional Nº. 4 (Rev.1). Naciones Unidas; Nueva York y Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2010). *Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo económico local*. Programa de Desarrollo Económico Local. Oficina para la Igualdad de Género. Ginebra. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_145711.pdf

ONU Mujeres/INMUJERES. (2014). *Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género.* México, Gobierno de la República. Instituto Nacional de las Mujeres. Septiembre. Disponible en: http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/hacia%20una%20metodologia%20de%20marco%20logico%20con%20perspectiva%20de%20genero.pdf?la=es&vs=2835

Procuraduría de Derechos Humanos de Guatemala. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2022*. www.pdh.org.gt. Disponible en: https://www.pdh.org.gt/wp-content/uploads/2018/08/Plan-Estrtegico-Institucional-2017-2022.pdf

Red de Derechos Humanos y Educación Superior. (2014). *Derechos Humanos de los Grupos Vulnerables, Manual*, Barcelona 2014. Disponible en: https://www.upf.edu/dhes-alfa/materiales/docs/DHGV_Manual.pdf

Secretaría de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2012).*Guía metodológica de Planificación Institucional*. Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas. Quito Ecuador.

Volio Monge, R. (2008). Género y Cultura en la Planificación del Desarrollo.. Fundación Canaria para el Desarrollo Social (FUNDESCAN). www.fundescan.es